

Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique

Amina Omrane, Chercheur Associée

Route de Tunis Km 5.5, Sakiét Ezzit, Sfax 3021, Tél : 00216 24 512 792

UREMO, Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC)

Dynamiques des Processus Entrepreneuriaux, EM Lyon Business School

amina.omrane@yahoo.fr

Alain Fayolle, Professeur à EM Lyon Business School

Dynamiques des Processus Entrepreneuriaux, EM Lyon Business School

fayolle@em-lyon.com

Olfa Zeribi-Benslimane, Maître de Conférences Agrégée

UREMO, Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC)

olfa.zeribi@ihec.rnu.tn

Résumé

Depuis une trentaine d'années, la recherche consacrée à l'étude des compétences a connu un essor considérable, notamment en sciences de gestion. Cependant, dans le champ de l'entrepreneuriat, la recherche dédiée aux processus d'acquisition et de développement des compétences entrepreneuriales a peu évolué ces dernières années.

La plupart des travaux de recherche appréhendent la conception de la compétence dans le cadre d'une approche psychologique, descriptive (Mc Clelland, 1963 ; Brockhaus et Horwitz, 1986; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991) ou s'intéressent à l'impact des compétences entrepreneuriales sur la performance et la création de valeur (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Baum, 1995).

Partant du constat que les travaux de recherche qui ont appréhendé la compétence comme relevant d'un processus dynamique, multidisciplinaire et s'inscrivant dans différents niveaux d'analyse sont peu développés (Lampel, 2001 ; Marchesnay, 2002 ; Man et al, 2002 ; Bayad et Bourghuiba, 2006 ; El Mili, 2006 ; Aouni et Surlemont, 2007). Nous proposons d'aborder la problématique qui porte sur la recension du répertoire des compétences entrepreneuriales générées durant la démarche entrepreneuriale.

Notre étude a, donc, pour objectif d'éclairer certaines zones d'ombre touchant à la conceptualisation des compétences entrepreneuriales, dans le cadre d'une approche processuelle. Plus particulièrement, nous nous focaliserons sur l'identification des compétences requises par l'entrepreneur tout au long du processus de création d'entreprise.

Pour ce faire, nous souscrivons à la modélisation de Bruyat (1993), ainsi qu'à l'approche processuelle de Fayolle (2005), selon laquelle le processus de création d'entreprise se décline en trois phases: le déclenchement, l'engagement de l'entrepreneur et la survie -développement du projet - entreprise nouvelle.

Notre travail privilégie une perspective cognitive pour appréhender le concept des compétences entrepreneuriales. Nous proposons une approche permettant d'énumérer les compétences spécifiques requises à chaque phase du processus entrepreneurial.

Mots clés : compétences entrepreneuriales, processus entrepreneurial, apprentissage entrepreneurial.

Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique

Résumé

Depuis une trentaine d'années, la recherche consacrée à l'étude des compétences a connu un essor considérable, notamment en sciences de gestion. Cependant, dans le champ de l'entrepreneuriat, la recherche dédiée aux processus d'acquisition et de développement des compétences entrepreneuriales a peu évolué ces dernières années.

La plupart des travaux de recherche appréhendent la conception de la compétence dans le cadre d'une approche psychologique, descriptive (Mc Clelland, 1963 ; Brockhaus et Horwitz, 1986 ; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991) ou s'intéressent à l'impact des compétences entrepreneuriales sur la performance et la création de valeur (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Baum, 1995).

Partant du constat que les travaux de recherche qui ont appréhendé la compétence comme relevant d'un processus dynamique, multidisciplinaire et s'inscrivant dans différents niveaux d'analyse sont peu développés (Lampel, 2001 ; Marchesnay, 2002 ; Man et al, 2002; Bayad et Bourghuiba, 2006 ; El Mili, 2006 ; Aouni et Surlemont, 2007). Nous proposons d'aborder la problématique qui porte sur la recension du répertoire des compétences entrepreneuriales générées durant la démarche entrepreneuriale.

Notre étude a, donc, pour objectif d'éclairer certaines zones d'ombre touchant à la conceptualisation des compétences entrepreneuriales, dans le cadre d'une approche processuelle. Plus particulièrement, nous nous focaliserons sur l'identification des compétences requises par l'entrepreneur tout au long du processus de création d'entreprise.

Pour ce faire, nous souscrivons à la modélisation de Bruyat (1993), ainsi qu'à l'approche processuelle de Fayolle (2005), selon laquelle le processus de création d'entreprise se décline en trois phases: le déclenchement, l'engagement de l'entrepreneur et la survie -développement du projet - entreprise nouvelle.

Notre travail privilégie une perspective cognitive pour appréhender le concept des compétences entrepreneuriales. Nous proposons une approche permettant d'énumérer les compétences spécifiques requises à chaque phase du processus entrepreneurial.

Mots clés : compétences entrepreneuriales, processus entrepreneurial, apprentissage entrepreneurial.

Introduction

Le champ de la recherche en entrepreneuriat a connu un essor considérable ces deux dernières décennies. Ce développement considérable s'est traduit, entre autres, par la prise en compte de l'individu entrepreneur, en tant qu'acteur essentiel au déroulement du processus entrepreneurial et par l'identification des déterminants du succès entrepreneurial.

Jusqu'à la fin des années 1980, les recherches ont mis en avant que les facteurs psychologiques et les traits de personnalité de l'entrepreneur étaient les seuls facteurs déterminants de la réussite ou de l'échec d'une entreprise nouvellement créée, et ce dans le cadre d'une approche purement descriptive (Mc Clelland, 1961 ; Brockhaus et Horwitz, 1986; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991).

Selon les tenants de cette approche par les traits, il s'est avéré qu'il semble impossible de trouver chez un seul individu toutes les qualités que l'on exige de lui pour réussir (Fonrouge, 2002 ; Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006, 2007). Sexton et Bowman (1985), Brockhaus et Horwitz (1986), Stevenson et Jarillo (1990), Baron (1998) ainsi que Lorrain et Dussault (1998) affirment d'ailleurs que les traits de personnalité et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent.

Dans les années 1990, les recherches se sont orientées vers la définition des entrepreneurs par ce qu'ils font, c'est-à-dire par leurs actions et leurs comportements plutôt que par leurs traits personnels. L'approche comportementaliste a ainsi vu le jour (Verstraete, 1999, Schmitt, 2003). Elle suggère que ce sont les compétences qui constituent les meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993).

La perspective de recherche engagée ces dernières années a consolidé la posture des tenants de l'école béhavioriste, mais en prônant une approche cognitive à visée processuelle. Le phénomène entrepreneurial représente désormais un processus d'apprentissage dynamique et évolutif dans le temps, cumulateur et générateur de compétences individuelles et collectives. Cette posture mobilisée permet d'appréhender le comportement de l'entrepreneur en tant que processus qui se construit graduellement au fil du temps, au fur et à mesure de son évolution.

En nous inscrivant dans cette voie comportementaliste, nous nous focalisons sur la question du développement des compétences entrepreneuriales requises tout au long du processus entrepreneurial.

Prenant appui sur le modèle du processus de création d'entreprise élaboré par Bruyat (1993), notre contribution s'intéresse aux trois phases du processus entrepreneurial à savoir le déclenchement, l'engagement et la survie-développement. Elle se focalise, d'autre part, sur les facteurs individuels qui facilitent l'acquisition et le développement des compétences entrepreneuriales aboutissant à la phase de survie-développement des entreprises nouvellement créées.

L'objet de ce travail est donc, d'aborder la question de l'importance des processus d'acquisition et de développement des compétences entrepreneuriales durant le processus entrepreneurial, à travers une recension de la littérature.

Dans un premier temps, nous présentons brièvement les concepts sur les quels notre travail est basé, à savoir l'entrepreneuriat, le processus entrepreneurial et l'entrepreneur.

Nous approfondissons, dans un deuxième temps, la notion de compétences entrepreneuriales, ses origines, ses acceptions et ses différentes perspectives théoriques.

Dans un troisième temps, nous tentons d'explorer et de développer les compétences entrepreneuriales requises tout au long des trois phases du processus entrepreneurial.

1. ENTREPRENEURIAT ET PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Malgré une certaine reconnaissance de la légitimité de l'entrepreneuriat en tant que science à part entière (Saporta, 2003), la recherche dans ce domaine reste encore fragmentée, voire éclatée. Il demeure encore pratiquement impossible d'obtenir une définition consensuelle et de construire une théorie générale (Danjou, 2000 ; Hernandez, 2001 ; Fayolle, 2007).

Plusieurs disciplines ont tenté depuis des années de proposer des définitions ou des conceptualisations de l'entrepreneuriat et différentes orientations sont privilégiées par les chercheurs pour l'étude de cet objet.

De nombreuses approches (mentionnées dans le tableau ci-dessous) ont ainsi émergé au fil du temps. Elles marquent, d'une part, l'évolution des conceptions et, d'autre part, la mouvance des préoccupations dans le champ de l'entrepreneuriat, inscrivant les chercheurs dans des courants de pensée ou des paradigmes distincts.

Tableau n°1 : Les approches qui sous- tendent l'évolution du concept¹

1. Durant les deux derniers siècles, l'entrepreneuriat renvoie à une approche fonctionnelle utilisée surtout dans le domaine économique (<i>what</i>).	
Schumpeter (1928) ²	«L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise [...]. Cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons».
Penrose (1963)	L'entrepreneuriat appréhende l'identification d'opportunités dans le système économique.
Leibenstein (1968, 1979)	L'entrepreneuriat renvoie aux activités nécessaires à la création d'une entreprise. Il se définit comme « <i>activities necessary to create or carry on an enterprise where not all markets are well established or clearly defined and/or in which relevant parts of the production function are not completed known</i> ».
2. Depuis le début des années 50, l'entrepreneuriat renvoie à une approche individuelle utilisée surtout dans le domaine psychologique, sociologique ou de psychologie cognitive (<i>why and who</i>).	
Ronstad (1984, p.28)	L'entrepreneuriat est un processus dynamique de création humaine incrémentale. « <i>This wealth is created by individuals who assume the major risks in term of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product or service itself may or may not be new or unique but value must somehow be infused by the entrepreneur by securing and allocating the necessary skills and resources</i> ».
Toulouse (1988, pp.21, 22)	«L'Entrepreneurship est une réponse créatrice, une habileté à percevoir de nouvelles perspectives, à faire des choses nouvelles, à faire différemment les choses existantes ».
Stevenson et Jarillo (1990) ³	«Le coeur de l'entrepreneuriat corporatif est que l'opportunité qui se présente à la firme doit être poursuivie par des individus en son sein [...]. Mais le repérage des opportunités est certainement fonction des capacités de l'individu: sa connaissance intime du marché, des technologies impliquées, des besoins du consommateur, etc.».
Timmons (1994) ⁴	« Entreprendre suppose un état cognitif conduisant une personne à agir conformément au type d'action qu'appelle l'acte correspondant, à partir d'une idée et de la détection ou de la construction d'opportunités d'affaires».

¹ Cette catégorisation du champ de l'entrepreneuriat est déduite des travaux de Fayolle et Verstraete (2005) et notamment de leur article « Paradigmes et entrepreneuriat », Revue de l'entrepreneuriat, Vol.4, n°1, 2005.

² Cité par Fillion (1997), dans Fayolle (2002, p.6) « du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », CERAG n°2002-32, www.cerag.org.

³ Cité par Messeghem (2006) « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école Autrichienne », 8^{ème} congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, Octobre 2006, HEC, Fribourg, Suisse.

⁴ Cité par Verstraete (2003) « proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat », Editions de l'ADREG, <http://asso.nordnet.fr/adreg>.

Danjou (2000, p.24)	«L'entrepreneuriat est « incarné ». Il est appréhendé comme le comportement d'un individu ayant des besoins, des motivations, des traits de personnalité, des aptitudes et des compétences particuliers».
3. Depuis le début des années 90, l'entrepreneuriat renvoie à une approche fondée sur les processus utilisée surtout dans le domaine des sciences de gestion, de l'action ou dans les théories des organisations (<i>how</i>).	
Gartner (1985,1988) ⁵	L'entrepreneuriat est un phénomène qui consiste à créer et organiser de nouvelles activités.
Bygrave et Hofer (1991, p.14)	« <i>The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organisations to pursue them</i> ».
Cunningham et Lischeron (1991, p.57)	L'entrepreneuriat est un processus itératif de création d'idées, d'évaluation personnelle, de remise en cause actuelle et future : « <i>this process involves creating the idea, assessing one's personal habilites, and taking actions now and in the future</i> ».
Bruyat (1993)	L'entrepreneuriat est une dialogique individu- création de valeur nouvelle, dans une dynamique de changement créatrice.
Venkataraman (1997) ⁶	L'entrepreneuriat est défini comme « <i>the scholarly examination of how, by whom and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited</i> ».
Shane et Venkataraman (2000, p.218)	Le champ de l'entrepreneuriat renferme « <i>the study of sources of opportunities ; the process of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities ; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them</i> ».
Verstraete (2003, p.13)	« L'entrepreneuriat concerne le phénomène relevant d'une relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci».
⇒ L'entrepreneuriat comme intégration des multiples approches fonctionnelles, individuelles et cognitives est un champ diversifié multidisciplinaire.	

Ayant présenté ces différentes approches (fonctionnelle, individuelle et processuelle), nous pouvons souligner l'existence de deux éléments fondamentaux au niveau de l'entrepreneuriat: la création (d'un produit, d'un service, d'une activité, d'une organisation, de valeur) et l'entrepreneur.

En effet, Ronstadt (1984), Gartner (1985), Verstraete (2000) ainsi que Brush et al (2003) avancent que chercheurs et praticiens, tenants du paradigme de création d'une organisation,

⁵ Cité par Fayolle (2002, p.10) « du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », CERAG n°2002-32, www.cerag.org.

⁶ Cité par Fayolle (2002, p.11) « du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », CERAG n°2002-32, www.cerag.org.

associent assez souvent l'entrepreneuriat à l'acte d'entreprendre. Hernandez (1999) met en exergue le rôle joué par l'entrepreneur et assimile l'entrepreneuriat au processus de création de l'entreprise par ce dernier. Il stipule que « l'entrepreneur est le sujet, l'acteur, et la création de l'entreprise, le résultat de son action ». Par ailleurs, Verstraete (2003) met en perspective la relation symbiotique existant entre l'entrepreneur et l'organisation qu'il impulse.

Différemment, pour Bruyat (1993), l'entrepreneuriat est une dialogique individu - création de valeur nouvelle, dans une double dynamique de changement, pour l'individu et pour l'environnement concerné par la création de valeur nouvelle. Bruyat (1993, p.57) affirme que « L'objet scientifique dans le champ de l'Entrepreneurship est la dialogique individu /création de valeur ».

Dans ce qui suit, et sans dénier l'intérêt du paradigme de création d'une organisation, l'entrepreneuriat sera appréhendé à travers la relation individu/système créé.

Cependant, cette relation ne garantit, en aucun cas, la pérennité de l'entreprise nouvellement créée et la persistance entrepreneuriale, tributaires d'une valeur apportée par le projet aux différentes parties prenantes. A cet effet, la relation individu/système créé a cédé la place à une dialogique dynamique axée sur la symbiose individu/création de valeur.

Dans cette présente communication, nous focalisons notre analyse sur le processus entrepreneurial de création d'une organisation. Par ailleurs, nous souscrivons à la thèse de Bruyat (1993), qui modélise le processus entrepreneurial en distinguant trois phases reliées dans une même logique d'évolution: le déclenchement, l'engagement et la survie-développement.

2. COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES

Partant d'une question centrale en entrepreneuriat : « Pourquoi certains entrepreneurs réussissent-ils mieux que d'autres ? », nous essayons d'y apporter des éléments de réponse, tout en passant en revue les contributions antérieures qui ont tenté de répondre à la même question.

L'approche par les traits a prévalu jusqu'au milieu des années 1980. Elle s'est basée sur une présomption selon laquelle les caractéristiques psychologiques et les attributs personnels de l'entrepreneur sont les seuls facteurs qui le prédisposent à une activité entrepreneuriale (Greenberger et Sexton, 1988 ; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991).

Cependant, à la fin des années 1980, Bull et Williard (1987, p.187) affirment que « *there is non « typical » entrepreneur* »⁷. Low et Mac Millan (1988, p.148) vont dans le même sens: « *It seems that any attempt to profile the typical entrepreneur is inherently futile* »⁸.

Compte tenu, à l'époque, des limites de cette approche individualiste de l'entrepreneur, un deuxième courant de recherche a été conçu, dans les années 1990, donnant lieu à une représentation de l'entrepreneur par ce qu'il fait, c'est-à-dire par les actions et comportements qu'il engage tout au long du processus entrepreneurial. Dans cette catégorie, Gartner (1988, p.21) suggère que « *Research on the entrepreneur should focus on what the entrepreneur does and not who the entrepreneur is* ».

Les avancées apportées par cette approche fonctionnaliste ou béhavioriste soulignent le fait que ce sont les compétences entrepreneuriales, notamment à connotation praxéologique, qui génèrent la réussite au cours du processus entrepreneurial (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Chandler et Hanks, 1994; Carter et al, 1996 ; Alsos et Kolvereid, 1998 ; Verstraete, 1999 ; Schmitt, 2003).

Partant d'une conception très générale qui stipule que la compétence est une combinaison singulière de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte, souvent professionnel, précis, les chercheurs ont récemment transposé cette conception dans le champ de l'entrepreneuriat. Ils se sont, par ailleurs, penchés sur les assertions sémantiques de la notion de compétence, notamment perçue en sciences de gestion, pour tenter d'appréhender celle de compétence entrepreneuriale.⁹

Davidsson (2003) ¹⁰a ainsi présenté la compétence entrepreneuriale comme un « comportement intentionnel informé d'un individu ou d'une équipe, s'appuyant sur un éventail donné de ressources et sur une volonté explicite de les utiliser, et qui a pour résultat final le succès d'une initiative entrepreneuriale ».

Man et al (2002) mettent en avant que les compétences entrepreneuriales pourraient être appréhendées comme l'ensemble des caractéristiques de haut niveau, représentant la capacité

⁷ Cité par Danjou Isabelle (2000, p 13) « l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », Cahier De recherche, ESC Lille.

⁸ Cité par Danjou Isabelle (2000, p 14) « l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », Cahier De recherche, ESC Lille.

⁹ Sur la notion de compétence et son application dans le domaine de l'entrepreneuriat, voir Toutain et Fayolle (2008).

¹⁰ Cité par Versraete et Saporta (2006) « Création d'entreprise et Entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG, Janvier 2006, <http://www.adreg.net>.

de l'entrepreneur de réussir dans son métier. Ces compétences se traduisent donc en termes de traits de personnalité, d'aptitudes et de connaissances influencées par l'expérience, la formation, le statut social et d'autres variables d'ordre démographique.

Lampel (2001), quant à lui, stipule que les compétences entrepreneuriales représentent une combinaison d'expérience et de compréhension intuitive des besoins des clients afin de tester et de développer des opportunités, évaluer des situations fluides et complexes et vendre des solutions orientées aux clients.

Ces différentes définitions appellent à l'identification des connaissances, savoir-faire et habiletés nécessaires au bon déroulement du processus entrepreneurial, dans le cadre d'une perspective de recherche cognitive axée sur l'analyse de la façon dont pense et agit l'entrepreneur au niveau de chaque phase du phénomène entrepreneurial¹¹.

3. VERS UNE CONCEPTUALISATION DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES REQUISES DANS LES DIFFÉRENTES PHASES DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Dans une optique de compréhension et de modélisation du phénomène entrepreneurial, nous allons fonder notre réflexion sur les travaux de Bruyat (1993), notamment la perspective diachronique du processus entrepreneurial.

Cette perspective suppose de prime abord que le processus de création d'une entreprise ne se déclenche que si et seulement si l'entrepreneur se situe au niveau de la zone de cohérence de sa Configuration Stratégique Instantanée Perçue -CSIP- pour que son projet puisse apparaître et se développer (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2005 ; Fayolle et Lassas-Leclerc, 2005).

Fayolle (2005, p.91) reprend la définition de Bruyat de la CSIP en stipulant qu'elle « exprime des buts et des objectifs perçus à travers l'analyse conjointe de ses aspirations, de ses compétences et ressources, et enfin, des possibilités de l'environnement [...]. La zone de cohérence de la CSIP correspond donc à des actions qui sont perçues par l'individu comme étant souhaitables et possibles ».

¹¹ Ce qui ne signifie nullement que les autres approches et conceptions de l'entrepreneuriat (voir par exemple, Fayolle, 2007) sont inintéressantes, mais nous souhaitons simplement affirmer ici le choix du cadre que nous avons retenu et dans lequel nous avons inscrit ce travail.

Dans cette lignée, nous reprenons la modélisation du processus de création d'entreprise conçue par Bruyat (1993). Cette modélisation stipule que la démarche entrepreneuriale est progressive et évolutive dans le temps. Nous postulons, à cet effet, que le processus se déroule dans un laps de temps plus ou moins long et qu'il peut suivre une grande diversité de trajectoires.

S'articulant autour de trois phases, le processus entrepreneurial se décline alors comme suit:

***1) Déclenchement du processus entrepreneurial :** il survient suite à un changement interne à l'entrepreneur (désir d'indépendance, insatisfaction professionnelle) et /ou externe, provenant de l'environnement (rencontre avec un client potentiel, licenciement), se traduisant par des tensions au niveau de la CSIP de l'entrepreneur. Ces tensions doivent être suffisamment fortes et menaçantes pour que l'action de créer soit perçue positivement par l'entrepreneur.

***2) Engagement total du créateur :** il se réalise lorsque l'entrepreneur consacre la plupart de son temps, de son argent et de son énergie au montage de son projet. Selon Bruyat (1993), l'engagement du créateur suppose que les résistances au changement ne soient pas trop élevées en regard de la possibilité de créer une entreprise et de la préférence donnée à cette option.

***3) Survie - développement de l'entreprise créée :** nous estimons qu'à partir du moment où l'entreprise nouvellement créée se trouve au dessus de son seuil de rentabilité, elle devient viable et peut prospérer, renforçant la cohérence CSIP de l'entrepreneur/projet d'entreprise nouvelle.

Cette déclinaison du processus entrepreneurial en trois phases nous invite à aborder la recherche sous un angle élargi et à repenser la conception du phénomène entrepreneurial en termes de compétences requises et acquises pour son bon déroulement.

En effet, au fur et à mesure de l'avancement dans le temps et de la maturation du projet d'entreprise nouvelle, l'entrepreneur doit mobiliser des compétences pour mener à bien son projet de création et le réaliser en termes de développement et de rayonnement visés. Il acquiert graduellement des compétences, via le processus d'apprentissage entrepreneurial, permettant une meilleure cohérence de la dialogique entrepreneur/projet créé.

Nous allons essayer, tout au long du développement ci-après, de présenter un état argumenté des compétences requises et acquises tout au long du processus entrepreneurial, et à partir de là, introduire l'apprentissage entrepreneurial comme une nouvelle voie de réflexion permettant de construire et développer les différentes compétences entrepreneuriales. Finalement, nous allons faire émerger une représentation conceptualisée des compétences entrepreneuriales.

3.1. COMPÉTENCES ET DÉCLENCHEMENT DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Depuis les travaux de Shapero et Sokol (1982), nous savons que deux types de facteurs peuvent jouer le rôle de déclencheurs du processus entrepreneurial : des facteurs positifs (rencontre avec un client potentiel, obtention d'un financement...) et des facteurs négatifs (insatisfaction personnelle et/ou professionnelle, licenciement, chômage...). Le processus de changement induit par la combinaison de ces forces entraîne un changement majeur dans la trajectoire de vie de l'entrepreneur naissant. Ce dernier, poussé par une volonté déterminée et une motivation intrinsèques, et donc par des aptitudes émotionnelles, s'active pour rechercher les informations dont il a besoin dans l'intention d'éliminer toute ambiguïté et de prendre en compte la complexité autour du projet qu'il envisage de développer.

A cet effet, pour pouvoir entrer dans le processus entrepreneurial et identifier ou évaluer une opportunité entrepreneuriale¹², l'individu devrait être doté d'une vigilance entrepreneuriale précoce, lui permettant de percevoir positivement les opportunités qui s'offrent à lui dans son environnement (Shapero et Sokol, 1982 ; Gartner et al, 1992). Cette capacité d'écoute, d'observation et de saisie des signaux (y compris faibles) émis par l'environnement se traduit par des aptitudes de perception des opportunités. Giordani (2004, p.6) suggère que le processus entrepreneurial « débute au point de rencontre et d'articulation entre l'intention de créer une entreprise et des opportunités de l'environnement ».

C'est le « fit » ou la congruence entre aptitudes affectives et habiletés perceptives qui prédispose donc, l'individu à s'engager dans un processus cognitif de recherche et de traitement de l'information.

¹² L'opportunité entrepreneuriale est perçue, dans la conception de Kirzner (1973, 1979) comme une imperfection ou un déséquilibre économique existant dans le marché, mais ignoré par les acteurs qui s'y trouvent. Seul l'entrepreneur, ayant une bonne connaissance de la société dans la quelle il vit et doté d'une vigilance entrepreneuriale est apte à reconnaître le déséquilibre du marché.

Afin de trier les informations qui sont utiles à l'éclairage des facteurs préalables à la réussite du projet, l'entrepreneur a besoin de compétences en matière de maîtrise de l'information qui lui permettent de rechercher, collecter, classer et exploiter les informations qui servent de base à une bonne gestion de l'acte entrepreneurial (Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006 ; Aouni et Surlémond, 2007). Ceci peut supposer la consultation de différentes sources d'informations¹³, et donc le recours au capital relationnel dont dispose l'entrepreneur pour accéder plus facilement aux informations. Plus le réseau de l'entrepreneur est riche et dense, plus le processus d'accès à l'information est facilité, voire accéléré (Aldrich et Zimmer, 1986 ; De Koenig, 2003 ; Chabaud et Ngijol, 2005 ; Nkakleu, 2007).

A ce niveau, Cohen et Levinthal (1990) mettent en exergue le rôle que jouent les capacités d'absorption de l'individu dans l'acquisition des connaissances dont il a besoin.

A la lumière de ce qui vient d'être évoqué, nous pourrions admettre que, pendant la phase de déclenchement du processus entrepreneurial, l'entrepreneur devrait disposer d'un éventail de qualités personnelles et de compétences de base afin de pouvoir passer d'un début d'intention à l'acte entrepreneurial proprement dit.

3.2. COMPÉTENCES ET ENGAGEMENT ENTREPRENEURIAL

A partir du moment où l'entrepreneur exprime une intention entrepreneuriale claire et explicite de créer son entreprise, il prend la décision effective de monter son projet et un processus «d'engagement progressif » se met en place.

La première concrétisation de l'engagement entrepreneurial réside dans l'étude de faisabilité du projet via un plan d'affaires détaillé. En effet, une fois que l'idée d'affaires est explorée et raffinée, l'entrepreneur généralement entame une étude de faisabilité et une analyse détaillée de son projet à travers la rédaction de son plan d'affaires. Un plan d'affaires est « l'outil par excellence de l'entrepreneur ». Il contient la présentation du projet, du marché cible, des moyens (humains, de production, de commercialisation, de communication), ainsi que le montage juridique et financier de l'entreprise. Par ailleurs, ce plan d'affaires est adaptable aux attentes des partenaires, notamment des partenaires financiers, afin de les intéresser au projet et d'obtenir leur accord de financement nécessaire au démarrage réussi de l'entreprise nouvelle. Pour ce faire, l'entrepreneur doit disposer de compétences en méthode et conduite

¹³ Comme l'Agence de Promotion de l'Industrie, dans le contexte tunisien ou l'APCE dans le contexte français.

de projet, notamment en ce qui concerne la planification du projet, le découpage et la décomposition formalisés des éléments du projet, la répartition et la division des tâches dans le temps, etc. El Mili (2006, p.98) stipule qu'à ce stade « ce sont plutôt des éléments de démarche et de comportement qui sont privilégiés ».

Néanmoins, pour consolider et développer de telles compétences, l'entrepreneur ne peut pas agir seul et s'auto-évaluer en permanence. Mieux vaut s'appuyer sur l'expérience des autres et suivre les principes d'action résultant de parcours réussis des entrepreneurs accompagnés.

A ce stade, force est de constater que les structures d'appui et d'accompagnement (incubateurs, pépinières d'entreprises, partenaires financiers, organismes de soutien, collectivités locales...) jouent un rôle crucial dès lors que leurs interventions sont ciblées et adaptées aux besoins spécifiques de ces projets (Gailly, 2005 ; El Mili, 2006). Les compétences en méthode et conduite de projet sont donc consolidées par un accompagnement émanant des différentes structures d'appui. Cet accompagnement devrait, cependant, être conjugué avec le développement d'une propension à l'apprentissage, provenant de l'entrepreneur, afin qu'il puisse passer, ultérieurement, à l'action.

Suite à une rédaction claire et détaillée de son plan d'affaires, l'entrepreneur est davantage apte à rechercher, coordonner et allouer de manière optimale les ressources spécifiques, notamment financières, nécessaires au montage de son projet d'entreprise nouvelle (Giordani, 2004 ; Newbert, 2005). En fait, tout projet entrepreneurial prend forme et est légitimé par la réunion et l'engagement optimal et crédible d'un ensemble de ressources physiques, organisationnelles, humaines, financières et sociales. Ainsi, le plan d'affaires s'avère être un outil fondamental d'intéressement des parties prenantes et notamment de celles qui concourent au financement du projet comme la banque, l'Etat, les actionnaires, les amis, la famille, ... (Gartner, 1985 ; Gailly, 2005 ; Filion, Borges et Simard, 2006).

Les ressources, une fois réunies, permettent ultérieurement l'enregistrement juridique, l'implantation et la construction de l'entreprise nouvellement créée : aménagement des équipements et des installations et matériaux nécessaires à son activité, embauche du personnel, développement et vente des premiers produits/services de l'entreprise (Filion et Youaleu Kadji, 1996 ; Filion, Borges et Simard, 2006).

Ainsi, force est de mentionner que, durant cette période transitoire d'engagement entrepreneurial, les activités entrepreneuriales se multiplient et se diversifient, requérant une

forte implication de l'entrepreneur et la mobilisation de compétences entrepreneuriales de création. En effet, au fur et à mesure de la progression dans le temps et dans le processus d'engagement entrepreneurial, le degré d'implication de l'entrepreneur s'élève donnant lieu à « une escalade positive dans l'engagement », aboutissant à une irréversibilité de plus en plus forte (Bruyat, 1993). Cette irréversibilité s'explique, en fait, par l'impossibilité de retour en arrière ou de renonciation à l'acte entrepreneurial, suite aux coûts de désengagement (dépenses engagées, temps consacré et efforts déployés, coûts psychologiques et sociaux, coûts de carrière...) qui s'élèvent, au rythme d'évolution dans le processus entrepreneurial.

Bruyat (1993, p.312) rajoute que, pendant cette phase d'engagement, « l'ambiguïté, les paradoxes, les tensions sont les plus marqués ». A cet effet, l'entrepreneur doit disposer d'une énergie suffisante pour occulter les difficultés et résoudre les problèmes qui peuvent perturber la création effective de son entreprise. Il devrait également être apte à faire face aux contraintes financières, temporelles et sociales de la nouveauté, et ce en disposant de certaines compétences en gestion de la nouveauté, de l'ambiguïté et des paradoxes.

3.3. COMPÉTENCES ET SURVIE - DÉVELOPPEMENT DU PROJET ET DE L'ENTREPRISE NOUVELLE

Après un engagement affirmé du créateur et un départ réussi, l'entrepreneur doit rapidement faire preuve d'efficience et d'efficacité au sein de son entreprise nouvelle. Il doit assurer la survie et souvent le développement de son entreprise.

Filion et Kadji Youaleu (1996, p.13) ont d'ailleurs mentionné, en parlant du créateur, qu'« on le qualifiera d'entrepreneur tant et aussi longtemps qu'il sera axé sur la croissance et le développement ».

Cependant, Gasse (1996, p.1) suggère que « la maîtrise du développement de la nouvelle entreprise a toujours été problématique. En effet, la plupart des statistiques nous démontre qu'à peine la moitié des nouvelles entreprises survivent aux trois premières années de leur existence ».

Les causes de ces échecs reviennent fréquemment à des problèmes de gestion et donc à un manque de compétences de consolidation et de développement du projet chez l'entrepreneur.

El Mili (2006, p.96) avance, d'ailleurs, que « ce groupe de compétences est primordial pour la pérennité de l'activité créée. Il fait intervenir la compétence de vendre et de s'implanter sur

le marché, celle de rayonner et de s'allier la confiance des autres (clients, salariés, partenaires, ...), celle de gérer et de fructifier efficacement ses ressources et enfin celle d'ambitionner une évolution sur le long terme ».

Quand le projet évolue et plus il se développe, plus l'entrepreneur se trouve confronté à des questions d'acquisition de nouvelles connaissances, de formation de ses employés afin de mieux les impliquer, de raffinement des technologies utilisées, d'offre de meilleure qualité de produits et services, de nouvelles lignes de produits, de ciblage du marché ou encore de distribution plus pertinente. En définitive, ces questions sont celles d'une entreprise qui évolue et prospère au fil du temps. Fillion et Youalou (1996, p.13) stipulent, que cette étape de positionnement – développement est « celle à laquelle l'entrepreneur, après avoir délégué les tâches opérationnelles à ses collaborateurs et personnalisé les rapports avec ceux-ci, se consacre aux activités stratégiques afin de développer l'entreprise ».

Pour ce faire, l'entrepreneur devrait être apte à générer, mobiliser et réunir continuellement les ressources physiques, organisationnelles, humaines et financières requises afin de bien soutenir la cadence. L'entourage entrepreneurial ainsi que le réseau de ses connaissances jouent un rôle important dans son implémentation en ressources indispensables à sa survie.

A ce stade, les compétences sociales de l'entrepreneur contribuent considérablement au maintien et au développement de l'entreprise créée. En effet, un « Network Entrepreneur » qui n'opère pas solitairement est un entrepreneur qui a la capacité de communiquer avec ses différentes parties prenantes et partenaires, de les persuader et d'entretenir des relations durables avec eux (Markman et Baron, 2003 ; Ritter et Gemünden, 2004 ; El Mili, 2006). Ce « Network Entrepreneur » a l'aptitude d'intéresser autant de partenaires qu'il est souhaitable et de les mobiliser vers l'atteinte des objectifs visés, en tirant parti de leur soutien.

Par ailleurs, en s'insérant dans des réseaux sociaux, l'entrepreneur acquiert systématiquement des compétences génériques adoptées comme des réflexes, des compétences techniques de concrétisation et enfin des compétences cognitives de consolidation et de développement de ses activités, qui se construisent et s'enrichissent par apprentissage. Dans cette logique, Tarondeau (1998) postule que les compétences sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent par apprentissage. El Mili (2006, p.94) rajoute que l'entrepreneur « se nourrit d'interactions continues avec lui-même, avec le groupe et aussi avec la société qui vont lui façonner son rapport au monde, à son métier et aussi à sa propre évolution ».

3.4. VERS UNE GRILLE SYNTHÉTIQUE DES COMPÉTENCES

Il ressort, de ce que nous venons de présenter, que le phénomène entrepreneurial peut être représenté comme un processus d'apprentissage dynamique et évolutif dans le temps, générateur de compétences individuelles et collectives.

Nous suggérons ainsi grille qui dresse une liste, non exhaustive, mais représentative de l'éventail des compétences entrepreneuriales requises et développées au cours des trois phases du processus entrepreneurial.

Tableau n° 2 : Les compétences entrepreneuriales requises et acquises durant chaque étape du processus entrepreneurial

Déclenchement	Engagement	Survie-Développement
*Aptitudes émotionnelles (motivation, volonté, tolérance au risque, autonomie) *Aptitudes de perception des opportunités *Compétences en maîtrise de l'information *Capacité d'absorption	*Compétences en gestion de la nouveauté, de l'ambiguïté et des paradoxes. *Compétences en méthode et conduite de projet *Propension à l'apprentissage *Compétences en recherche, réunion et allocation des ressources requises *Compétences entrepreneuriales en création *Forte implication	*Compétences de consolidation du positionnement du projet et/ ou de l'entreprise nouvelle *Compétences de développement du projet et de l'entreprise nouvelle *Compétences stratégiques *Compétences sociales et relationnelles

Une première lecture des compétences recensées au cours des trois phases du processus de création d'entreprise permet certes de rendre compte de la diversité et de la multiplicité des connaissances, habiletés et attitudes entrepreneuriales nécessaires au cours des trois phases du processus entrepreneurial. Cependant, cette analyse synthétique laisse penser que l'entrepreneur devrait disposer de certaines compétences spécifiques à chaque momentum du processus entrepreneurial, conformément aux activités qu'il doit exercer et indépendamment des autres étapes du processus de création, ce qui affaiblit cette première conceptualisation. En nous référant aux travaux de Baron (2002), il nous a paru indispensable et plus rigoureux

de la dépasser en prônant le développement d'une approche dynamique qui fait l'éloge de la complémentarité et de l'interdépendance existant entre les phases du processus entrepreneurial et par conséquent, entre les différentes familles de compétences entrepreneuriales requises. L'entrepreneur devrait donc avoir un profil multidimensionnel afin de pouvoir conjuguer, avec cohérence, diverses compétences personnelles, techniques, sociales et de développement. Ceci nous renvoie à la conception des compétences entrepreneuriales qui a été suggérée par Baron (2002) et qui met au jour trois groupes de compétences :

- des variables individuelles rattachées à la motivation, à l'expérience, aux traits psychologiques et caractéristiques personnelles de l'entrepreneur,
- des variables interpersonnelles comprenant les relations directes ou indirectes entretenues par l'entrepreneur avec d'autres personnes,
- des variables organisationnelles relatives à l'environnement social, économique et politique dans lequel opère l'entrepreneur.

Si au niveau du déclenchement du processus entrepreneurial, l'influence incombe, en majeure partie, aux facteurs individuels rattachés à l'entrepreneur (aptitudes émotionnelles, aptitudes de perception et d'identification des opportunités entrepreneuriales) ; durant les deux autres phases d'engagement et de survie-développement, l'accent est davantage tourné vers l'influence des facteurs interpersonnels et organisationnels (propension à l'apprentissage, compétences sociales et relationnelles, compétences de développement du projet...). Ceci ne signifie nullement que l'entrepreneur n'aurait plus besoin d'être motivé, d'accepter le risque, de maîtriser les informations qui s'offrent à lui ou de gérer toute nouveauté.

A cet effet, il serait plus légitime de mentionner l'interdépendance et la complémentarité existant entre les différentes typologies de compétences requises tout au long du processus entrepreneurial, résonnant avec l'interdépendance requise entre les trois momentum de la démarche entrepreneuriale.

L'entrepreneur doit donc, être en mesure de combiner intelligemment ces compétences multiples mais complémentaires, dans une démarche progressive afin d'augmenter les chances de réussite de son projet. Cette ingénierie combinatoire des compétences confère à l'entrepreneur une réelle capacité de pilotage du processus entrepreneurial (Toutain et Fayolle, 2008).

Le processus entrepreneurial serait donc un processus d'apprentissage dynamique, additif et cumulatif des différentes compétences entrepreneuriales dont l'importance relative varierait significativement d'une phase à l'autre.

A ce stade, force est de mentionner que la réflexion engagée n'est rien d'autre qu'une tentative de conceptualisation d'un référentiel de compétences entrepreneuriales, issu des diverses avancées sur cette thématique. Cette démarche requiert donc une validation empirique de ce référentiel soit auprès des structures d'accompagnement, soit auprès des entrepreneurs eux-mêmes afin de proposer des dispositifs de formation et d'accompagnement adaptés aux besoins en compétences entrepreneuriales des entrepreneurs, au fur et à mesure qu'ils progressent dans leur processus de création d'entreprise.

Conclusion

L'objectif de cette communication est d'établir une première recension de l'éventail des compétences entrepreneuriales requises, acquises et développées tout au long du processus entrepreneurial. La réflexion engagée souscrit à la thèse de Bruyat (1993), ainsi qu'à l'approche processuelle de Fayolle (2005). Le processus entrepreneurial est ici celui de création d'entreprise qui peut être scindé en trois phases: le déclenchement, l'engagement total de l'entrepreneur et la survie- développement du projet-nouvelle entreprise. Par ailleurs, nous avons postulé que ces phases, étudiées dans ce travail dans une succession et/ou un enchaînement, devaient permettre d'aboutir à une présentation détaillée des compétences requises et développées par un entrepreneur qui « persévère et arrive jusqu'au bout ».

Nous avons tenté, dans cette contribution, d'appréhender aussi bien le processus entrepreneurial que les compétences entrepreneuriales, à partir d'une conception singulière de l'entrepreneuriat. Nous avons, par ailleurs, détaillé ces compétences entrepreneuriales qui ont été contextualisées, attribuées et identifiées à chaque phase du processus entrepreneurial. A cet égard, nous pensons avoir fourni une démarche de conceptualisation et de recension des compétences entrepreneuriales, en nous adossant aux travaux des tenants de l'approche comportementaliste. L'analyse nous a permis, cependant, de dresser un constat selon lequel l'entrepreneur devrait rallier certaines habiletés émotionnelles et psychologiques (motivation, fort désir d'entreprendre, 'locus of control', patience) et sociales à un ensemble de compétences entrepreneuriales spécifiques à chaque phase du processus.

La démarche proposée permet donc de renouveler le débat autour du concept de compétences entrepreneuriales dont les conceptualisations ainsi que les modes d'opérationnalisation demeurent largement contestées.

Elle constitue, par ailleurs, une nouvelle perspective d'approche et de recension des compétences entrepreneuriales et contribue de ce fait à donner une impulsion à la recherche en entrepreneuriat, notamment dans les approches qui privilégient les ressources. Elle éclaire en partie le phénomène de création d'entreprise tel qu'il se déroule dans le temps, dans le sens où chercheurs et praticiens pourraient trouver des éléments de réponse à une question qui reste encore problématique : « Comment devient-on et demeure-t-on entrepreneur ? ».

Dans le champ de l'enseignement à l'entrepreneuriat, le travail que nous proposons est de nature à orienter pédagogues et formateurs vers le développement de programmes de formation qui plaident pour l'apprentissage entrepreneurial, en répondant plus adéquatement aux besoins des entrepreneurs en termes de compétences entrepreneuriales spécifiques à chaque phase ou momentum du processus de création. Cette orientation nécessite, au préalable, de replacer l'individu - entrepreneur au cœur de la compréhension de l'action entrepreneuriale.

Dans le monde des professionnels, cette étude est susceptible de relancer le débat autour du rôle joué par les structures d'appui et d'accompagnement dans le développement de nouveaux outils et méthodes d'accompagnement, en se focalisant sur le développement des compétences entrepreneuriales.

Néanmoins, le cadre conceptuel préconisé, ne permet, en aucun cas, une recension exhaustive de l'éventail des compétences entrepreneuriales requises tout au long du processus entrepreneurial. Il existe d'autres perspectives selon lesquelles il serait possible et souhaitable d'aborder la conception des compétences entrepreneuriales.

De plus, notre contribution requiert une validation empirique de la conceptualisation théorique synthétique des compétences entrepreneuriales, de façon à les expérimenter et les traduire en pratiques entrepreneuriales en nous axant sur un volet plutôt praxéologique. Ceci serait utile, aussi bien pour l'avancement de la connaissance sur les compétences entrepreneuriales contextualisées appropriées à chaque phase du processus entrepreneurial, que pour la compréhension des pratiques entrepreneuriales requises.

Les recherches ultérieures pourront, à cet effet, mettre en exergue les différentes catégories de compétences entrepreneuriales requises tout au long du processus entrepreneurial, et de s'interroger ainsi sur les déterminants qui conditionnent l'émergence et le développement de telles compétences.

BIBLIOGRAPHIE

*Aldrich.H. & Zimmer.C. (1986), « Entrepreneurship through social Networks », in Sexton D.L. & Smilor.R.W., "The art and Science of Entrepreneurship", Ballinger;

*Alsos.G.A. & Kolvereid.L. (1998), « The Business Gestation Process of Novice, Serial and Parallel Business Founder's », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 22, N°4, pp 101-114;

*Aouni.Z. et Surlemont.B. (2007), « le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive », 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, www.entrepreneuriat.com;

*Baron.R. (1998), « Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs think differently than other people », Journal of Business Venturing, Vol 13, pp 275-294;

*Baron.R. & Markman.G. (2003), « Beyond social capital: the role of entrepreneur's social competence in their financial success », Journal of Business Venturing, Vol 18; pp 41-60, www.sciencedirect.com;

*Baum.J.R. (1995), « The relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth », University of Maryland, <http://www.babson.edu>;

*Bayad.M., Boughattas.Y. et Schmitt.C. (2006), « le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences », 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25-26-27 Octobre, Haute Ecole de Gestion, Fribourg, Suisse, <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006>;

*Bayad.M., Boughattas.Y. et Schmitt.C. (2007), « Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences », 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, www.entrepreneuriat.com;

- *Bayad.M. et Bourguiba.M. (2006), « de l'universalisme à la contingence culturelle : réflexion sur l'intention entrepreneuriale », 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25-26-27 Octobre, Haute Ecole de Gestion, Fribourg, Suisse, <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006;>
- *Begley.T. & Boyd.D. (1987), « Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses », Journal of Business Venturing, Vol. 2, pp 79-93, www.sciencedirect.com;
- *Brockhaus.R.H. & Horwitz.P.S. (1986), « The Psychology of the Entrepreneur », in Sexton .D. & Smilor.R. (Eds), "The Art and Science of Entrepreneurship", pp 25-48, Cambridge, MA: Ballinger;
- *Brush. C.G, Duhaime. I.M., Gartner, W.B., Stewart.A., Katz, J.A., Michael. A.H., Alvarez.S.A., Meyer.D. & Venkataraman.S. (2003), «Doctoral Education in the Field of Entrepreneurship», Journal of Management, Vol 29, N° 3, pp.309 -331;
- *Bruyat .C. (1993), « Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, (Grenoble II), Ecole Supérieure des Affaires ;
- *Bygrave.W.D. & Hofer.C.W. (1991), « Theorizing about Entrepreneurship », Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol 16, N°2, pp 13-22;
- *Carter, Nancy.M., Gartner.W.B. & Reynolds.P.D. (1996), « Exploring Start-up Event Sequences », Journal of Business Venturing, Vol 11, N°3, pp 151-166;
- *Chabaud. D. et Ngijol. L. (2005), « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », Revue Internationale PME, Vol 18, N°1, pp 29-46 ;
- *Chandler.G.N. & Hanks.S.H. (1994), « Founder Competence, the Environment, and Venture Performance », ETP, Baylor University;
- *Chandler.G.N. & Jansen.E. (1992), « The founder's self -assessed competence and venture performance », Journal of Business Venturing, Vol 7, pp 223-236, www.sciencedirect.com;
- *Cohen.W.M. & Levinthal.D.A. (1990), « Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation », Administrative Science Quarterly, Vol 35, pp128-152;

- *Cunningham.J.B. & Lischeron.J. (1991), « Defining Entrepreneurship », Journal of Small Business Management, Vol 29, N° 1, pp. 45-61;
- *Danjou. I. (2000), « L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », Cahier de recherche du CDEE, Centre de Développement des Entreprises et de l'Entrepreneuriat, Avril 2000, ESC Lille, www.scholargoogle.com;
- *Davidsson.Per. (1991), « Continued Entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of Small Firm Growth », Journal of Business Venturing, Vol.6, pp 405-429, www.sciencedirect.com;
- *De Koenig.A. (2003), « Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective », in Katz.J., Shepherd.D. (dir), "Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth", N°6, Oxford: JAI Press/Elsevier, pp 265-314;
- *El Mili .T. (2006), « Tous entrepreneurs! Compétences entrepreneuriales et formation », éditeurs : Deutsche Gesellschaft für -Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH -Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5- Postfach 5180-D-65726 Eschborn;
- *Fayolle .A. (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : Quelques idées et pistes de recherche », CERAG n°2002-32, 6^{ème} Congrès International francophone sur la PME, Octobre 2002, HEC Montréal, www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat;
- *Fayolle.A. (2004), « Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre », Editions DUNOD ;
- *Fayolle .A. (2005), « Introduction à l'entrepreneuriat », Editions DUNOD ;
- *Fayolle A. (2007), « Entrepreneurship and New Value Creation. The Dynamic of the Entrepreneurial Process», Cambridge: Cambridge University Press;
- *Fayolle.A. et Lassas-Clerc.N. (2005), « Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas », 4^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, www.entrepreneuriat.com ;
- *Fayolle.A. et Verstraete.T. (2005), «Paradigmes et entrepreneuriat », Revue de l'entrepreneuriat, Vol 4, N°1, 2005, <http://www.adreg.net>;

- *Filion.L., Borges.C. et Simard.G. (2006), « Etude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes », Cahier de recherche n°2006-11, Octobre 2006, 8^{ème} Congrès International du CIFEPME, Fribourg, Suisse, www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat;
- *Filion.L. et Youaleu.K.C. (1996), « Neuf étapes du processus entrepreneurial », Cahier de recherche n° 1996-11-05, Novembre 1996, 13^{ème} colloque de Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Montréal, Canada, www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat;
- *Fonrouge.C. (2002), « Le devenir des métiers », Revue Française de Gestion, N°140, pp 151-168;
- *Gailly.B. (2005), « La pertinence des plans d'affaires en phase de pré-démarrage : étude quantitative et implication pour les structures d'appui », 4^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, www.entrepreneuriat.com;
- *Gartner.W.B. (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », Academy of Management Review, Vol 10, N°4, pp 696-706;
- *Gartner.W.B. (1988), « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », Entrepreneurship Theory and Practice, 13(14);
- *Gartner.W.B. (1990), « What are we talking about when we talk about Entrepreneurship », Journal of Business Venturing, N°5, pp 15-28;
- *Gartner.W.B. , Bird.B.J. & Starr.J.A. (1992), « Acting As if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 16, pp 13-30;
- *Gasse.Y. (1996), « Croissance et Gestion de l'entreprise nouvelle », <http://web.hec.ca/airepme>
- *Giordani. L. G. (2004), « Engagement entrepreneurial : les modalités relationnelles et interactionnelles de création et de financement des nouvelles organisations, 7^{ème} congrès du CIFEPME, 27-28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, www.airepme.org ;
- *Greenberger.D.B. & Sexton.D.L. (1988), « An Interactive Model of New Venture Creation », Journal of Small Business Management, Vol 26, N°3, pp 1-7;
- *Hernandez. E-M. (1999), « le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », Paris, l'Harmattan, 256 p;

- *Hernandez. E-M. (2001), « L'entrepreneuriat : approche théorique », Paris, l'Harmattan, 285p ;
- *Herron.L.A. & Robinson.R.B. (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », Journal of Business Venturing, Vol 8, pp 281-294;
- *Kirzner, I.M. (1973), « Competition and entrepreneurship», Chicago, University of Chicago Press;
- *Kirzner.I.M. (1979), « Perception, opportunity and profit », Chicago, University of Chicago Press;
- *Lampel. J. (2001), « The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity», International Journal of Project Management, Vol 19, pp 471-483, www.sciencedirect.com ;
- *Lavolette.E.M. et Loue.C. (2006), « les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Haute Etude de Gestion, Fribourg, Suisse, Octobre 2006, <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006> ;
- *Leibenstein.H. (1968), « Entrepreneurship and Development », American Economic Review, N° 58, pp 72-83;
- *Lorrain.J., Belley. A. et Dussault.L. (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE), 4ème congrès international sur la PME, Université de Metz et Université de Nancy, <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998> ;
- *Man.T.W .Y, Lau.T. & Chan.K.F. (2002), « the competitiveness of Small and Medium Enterprises- A conceptualization with focus on entrepreneurial competences », Journal of Business Venturing, Vol 17, pp 123-142, www.sciencedirect.com ;
- *Marchesnay.M. (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources – Compétences-Essai de praxéologie », <http://www.adreg.net> ;
- *Mc Clelland.D.C. (1961), « The achieving society », Princeton, NJ: Van Nostrand ;
- *Mc Clelland.D.C. (1963), « Characteristics of Successful Entrepreneurs », Third Quarter, Vol 21, N° 3; www.em-lyon.com ;

- *Messeghem.K. (2006), « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école Autrichienne », 8ème congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, Octobre 2006, HEC, Fribourg, Suisse, www.hec.ca ;
- *Newbert.S.L. (2005), « New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective », Journal of Small Business Management, Vol 43, N°1, pp 55-77;
- *Nkakleu .R. (2007), « Capital social et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais : une étude pilote », 5^{ème} congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, www.entrepreneuriat.com ;
- *Penrose.E.T. (1963), « The theory of the growth of the firm, Baisl Blackwell, Oxford, 1959, facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise(trad française), Editions Hommes et Techniques ;
- *Ritter.T & Gemünden. H.G (2004), « The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success », Journal of Business Research, N°57, pp 548-556;
- *Ronstadt.R.C. (1984), « Entrepreneurship », Lord Publishing, Dover ;
- *Saporta. B. (2003), « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat: un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », Revue de l'entrepreneuriat, Vol 2, N°1, <http://www.revue-entrepreneuriat.com>;
- *Schumpeter.J.A. (1939), « Business Cycles», Vol.1, Mc Graw-Hill, New York;
- *Sexton.D.L. & Bowman.N.B. (1985), « the entrepreneur: a capable executive and more», Journal of Business Venturing, Vol 1, pp 129-140, www.sciencedirect.com;
- *Shane.S. & Venkataraman.S. (2000) « The promise of entrepreneurship as a field of research», Academy of Management Review, Vol 25, N°1, www.jstor.org ;
- *Shapiro.A. & Sokol.L. (1982), « The social Dimensions of Entrepreneurship », Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall, pp 72-90;
- *Shaver.K. & Scott.L. (1991), « Person, Process and Choice: The psychology of New Venture Creation », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 16, N°2, pp 23-46;
- *Schmitt.C. (2003), « De la formation à l'entrepreneuriat à la formation en entrepreneuriat », Lille, Grand Atelier MCX-APC ;

- *Stevenson.H. & Jarillo.J.C. (1990), « A paradigm of Entrepreneurship Management », *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol 11, pp 17-27;
- *Tarondeau .J.C. (1998), « le Management des savoirs », Paris, Puf-Collection Que sais-je ;
- *Timmons.J.A. (1978), « Characteristics and Roles demands of Entrepreneurship », *American Journal of Small Business*, Vol 3, N°1, pp 5-17;
- *Toulouse.Jean-Marie. (1988), « Innovation, venture, changement, Entrepreneurship et gestion », HEC Montréal, Cahier de recherche n°88-08-01, www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat ;
- *Toutain.O. (2007), « l'Ingénierie Combinatoire Des Ressources : Une modélisation des compétences pour contribuer à la compréhension du pilotage des processus entrepreneuriaux », 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, www.entrepreneuriat.com ;
- *Toutain .O. et Fayolle.A. (2008), « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement: approche exploratoire et modélisation », dans Godefroy Kizabi (Ed.), *Entrepreneuriat et accompagnement – Outils, actions et paradigmes nouveaux*, Paris : L'Harmattan, pp 31-72 ;
- *Verstraete.T. (1999), «entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes », l'Harmattan, Collection Economie et Innovation, l'Harmattan, 207p ;
- *Verstraete.T . (2000), «le phénomène entrepreneurial », *Innovation*, N° 12, 2000 ;
- *Verstraete.T . (2003), « proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat », Editions de l'ADREG, <http://asso.nordnet.fr/adreg> ;
- *Versraete.T. et Saporta.B. (2006), « Création d'entreprise et Entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG, Janvier 2006, <http://www.adreg.net>.