

## L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation

Par

Christophe LOUÉ

Enseignant chercheur  
Advancia  
39 avenue Trudaine  
75009 Paris  
Tel : (+33).01.40.64.41.35  
cloue@advancia-negocia.fr

Eric Michael LAVIOLETTE

Enseignant chercheur  
Advancia  
39 avenue Trudaine  
75009 Paris  
Tel : (+33).01.40.64.41.23  
elaviolette@advancia-negocia.fr

Maria BONNAFOUS-BOUCHER

Directeur de la recherche/Professeur et  
chercheur en stratégie  
8 avenue de la Porte de Champerret  
75017 Paris  
Tél : 33 1 40 64 41 83 / Fax : 33 1 44 09 33 83  
mbonnafousboucher@advancia-negocia.fr  
www.advancia.fr - www.negocia.fr

### Résumé

Le concept de compétence constitue, depuis de nombreuses années, un cadre théorique et pratique incontournable tant en stratégie qu'en gestion des ressources humaines. Il a suscité des débats académiques importants car la compétence, qualité évaluée en situation singulière, a contribué à refonder les standards du salariat utilisés pour évaluer la performance de toutes les catégories de personnel. Pourtant, la compétence est le marqueur d'une capacité individuelle considérée en situation. Autant dire qu'en tant que norme, elle vise à correspondre à l'idée que l'on se fait de l'entrepreneur ou aux représentations d'expériences entrepreneuriales.

Cet article vise à interroger la conception première de la compétence, celle liée aux ressources distinctives et rares d'un individu en situation de performance ; nous souhaitons ainsi articuler la dimension stratégique (stratégie basée sur les ressources) à une dimension plus spécifique aux ressources humaines (classification par les compétences), et ainsi revisiter les distinctions auxquelles on recourt entre savoirs, savoir-faire et savoir-être lorsque l'entrepreneur crée son affaire. En ce sens, l'objectif de ce travail exploratoire est, premièrement, d'appréhender le concept de compétence rapporté à l'entrepreneur et à l'entrepreneuriat.

Deuxièmement, nous proposons une approche critique de l'utilisation du concept de compétence dans la littérature en entrepreneuriat depuis les années 1990 et par rapport à laquelle nous positionnons notre approche.

Troisièmement, nous mettons en évidence l'intérêt d'une identification des compétences de l'entrepreneur dès l'amorce du projet individuel. Nous justifions ainsi notre focalisation particulière sur la phase d'incubation comme terrain de recherche. En 2007, huit incubateurs techniques et généralistes, français et belges, ont été interrogés. Nous restituons dans cet article l'analyse et les conclusions de cette observation.

### Introduction

La question de la compétence de l'entrepreneur est centrale. Les premiers travaux visant à identifier les compétences entrepreneuriales se sont penchés sur des approches visant à croiser les attributs d'un entrepreneur et le niveau de performance de son entreprise. Mais force est de constater qu'aucune de ces recherches, bien qu'essentielles, n'a franchi l'étape que nous qualifierons d'opératoire, à savoir la formalisation d'un outil stabilisé visant le positionnement, l'évaluation ou l'auto-évaluation des compétences. En effet, si la connaissance des compétences nécessaires pour réussir en affaires est capitale, ne peut-on pas imaginer qu'en amont du processus de création, l'entrepreneur ait besoin de ce type de positionnement ? Connaître les compétences à maîtriser, les acquérir, les consolider, les faire évoluer, s'auto évaluer, prendre conscience de ses atouts et faiblesses sont des axes cruciaux, surtout en phase d'accompagnement. Mais à quelles compétences peut-on se référer ? Généralement, on considère qu'il est nécessaire d'identifier les compétences organisationnelles ainsi que

les compétences clés de l'entreprise pour engager une démarche de gestion des compétences (Dejoux, 2002). C'est alors tout un processus qui est susceptible d'être mis en œuvre, de l'identification des métiers, des compétences stratégiques de l'entreprise à la formalisation et au développement des compétences individuelles sous forme de référentiels. Mais comment effectuer cette identification dans une structure embryonnaire ? A notre sens, le point de départ doit se fonder sur une analyse des compétences de l'entrepreneur, au regard des besoins du projet de création. Ainsi, les éléments d'un tel référentiel pourraient s'élaborer à partir du cadre d'actions répétées des entrepreneurs qui possèdent une capacité à détecter des opportunités d'affaire, à traduire ces opportunités en projet et à mobiliser les ressources nécessaires pour mener à bien un projet. Cette capacité recoupe aussi des compétences moins spécifiques à l'entrepreneuriat comme les compétences managériales, commerciales et marketing, en gestion financière et en gestion des ressources humaines (Laviolette, Loué, 2006). Toutefois, cela soulève de nombreuses questions. S'il y a bien des compétences typiquement entrepreneuriales et des compétences moins spécifiques à l'entrepreneuriat, comment les distinguer et comment s'articulent-elles ? Dans la même veine, comment passer de l'idée d'un référentiel centré sur l'identification des compétences individuelles et professionnelles à la construction d'un outil qui permette de pousser l'analyse à un niveau collectif et organisationnel ?

Cet article s'intéresse à ces questions. Dans une première partie, une réflexion axée sur la légitimité du concept de compétence en entrepreneuriat sera menée. Un examen, en stratégie, de la théorie des ressources et des compétences et d'une définition exploitable de la compétence axée stratégie/GRH nous permettra de proposer l'acception du concept de compétence pour l'entrepreneuriat. Nous justifierons ensuite nos choix de structuration d'un référentiel de compétences à partir d'une critique des travaux existants sur les compétences entrepreneuriales (deuxième partie). Puis, dans une troisième partie, nous présenterons l'incubateur en tant que lieu privilégié de développement des compétences entrepreneuriales et comme terrain de recherche. Après une présentation de notre méthodologie de recherche en quatrième partie, nous exposerons notre problématique ainsi que les établissements visités, en France et en Belgique, en insistant sur leurs spécificités. Enfin, une cinquième partie sera consacrée à la présentation des résultats obtenus sur la base de huit entretiens menés auprès des responsables d'incubateurs avant de conclure, dans une sixième et dernière partie sur les perspectives d'enrichissement conceptuel et opératoire d'un référentiel de compétences entrepreneuriales.

## 1. Justification théorique du concept de compétence en entrepreneuriat

L'essence même de la stratégie est de considérer autant l'environnement que la situation de l'entreprise, la capacité d'une firme à répondre ou à exploiter les conditions externes expliquant sa performance (Desreumaux et al., 2006). L'analyse stratégique par les ressources et les compétences s'est proposée de rechercher les origines de l'avantage concurrentiel d'une entreprise en soulignant l'importance de la combinaison unique de ses ressources et de ses compétences davantage que son positionnement dans son secteur d'activité. L'analyse de la performance est ramenée au niveau de l'entreprise. Cette dernière est considérée comme un portefeuille de ressources, c'est-à-dire d'actifs tangibles et intangibles (outil de production, accords commerciaux, etc.) et de compétences, autrement dit de ressources difficilement échangeables sur le marché car elles résultent d'un apprentissage individuel et collectif ; On peut décliner ces compétences en : savoirs (vision stratégique), pratiques et savoirs faire (des compétences techniques aux capacités d'apprentissage organisationnel), et savoirs être (aptitude des individus, attitudes, comportement dans un environnement donné). Cette perspective est stimulante pour l'entrepreneuriat dont l'analyse se situe au niveau de l'offre de l'entreprise en émergence. Toutefois, si ce modèle est largement promu en stratégie, il l'est moins quand il s'agit d'étudier l'entreprise à la création et d'observer la gestation de l'entrepreneuriat au sein d'incubateurs : la création d'une organisation et le projet entrepreneurial personnel devraient mettre en évidence le caractère indissoluble de l'approche de la compétence en ressource humaine et en stratégie.

Dans cet article, nous voudrions valoriser une acception de la compétence pour l'entrepreneur alors que le concept de compétence s'est, à partir des années 60, progressivement appliqué au salariat, en opposition à la classification Parodi des années 50. Cette acception habituelle de la compétence correspond à la « reconnaissance qu'a un individu de la façon particulière de combiner ses ressources pour faire face à des problèmes et situations complexes ». C'est une acception dite « substantialiste » de la compétence (Campinos-Dubernet, Mary, 1986), qui masque la diversité des définitions de la compétence (de Montmollin, 1984, 1997)<sup>1</sup> : ainsi Mandon conçoit la compétence comme un « savoir en action » (Mandon, 1990), Malglaive (1990) table sur la « mise en œuvre dynamique d'une combinaison de savoirs théoriques, savoirs procéduraux, savoir-faire et savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise dans une situation donnée avec les moyens disponibles » (cité par Lichtenberger, 2006, p.148).

A bien des égards, la diversité descriptive de la compétence illustre parfaitement les situations entrepreneuriales : l'entrepreneur n'est-il pas celui qui dépasse, par nature, le travail requis ou prescrit, la qualification comme « conformité à » ? N'est-il pas celui qui fait fi des contextes de subordination et qui assemble autour de lui des relations qui décuplent sa capacité à agir ? N'est-il pas celui qui trouve des solutions en situation ? N'est-il pas celui qui développe des capacités d'apprentissage au travers d'expériences non reproductibles ? N'est-il pas celui qui aspire à l'autonomie comme mode d'action primordiale ? Celui qui s'attribue un pouvoir de décision et d'action dans un domaine délimité en fonction de son savoir et son expérience (compétence comme habilitation) ? Celui qui déploie des capacités transversales relationnelles, pour faire référence à la compétence comme « qualification totale » de Touraine (1955), c'est-à-dire comme participation à un ou des objectifs plutôt que comme contenu prédéfini ?

Pourtant, cette diversité peut être traduite par deux caractéristiques. Comme le souligne Lichtenberger (2006), la compétence recouvre deux invariants qui, de notre point de vue, s'apprécient plus particulièrement en situation de création et de développement d'un projet entrepreneurial :

- 1) la compétence s'apprécie individuellement, ce qui signifie que contrairement à la qualification, elle n'est pas interchangeable d'un individu à un autre. Cette dimension est particulièrement pertinente pour l'entrepreneuriat. Mentionnons cependant, immédiatement, que compétences individuelles et collectives ne s'opposent pas, les compétences collectives renvoient « soit à une compétence particulière que possèdent des individus à coopérer entre eux, soit à une indifférenciation d'un collectif considéré comme formant un même individu » (Lichtenberger, 2006, p.148).
- 2) La compétence est toujours « contextualisée » : elle se révèle en situation. Ce deuxième trait est tout aussi pertinent en contexte entrepreneurial car celui-ci est le cadre d'un constant apprentissage dans lequel des capacités d'action n'existaient pas forcément antérieurement.

Ces deux invariants laissent donc penser que le concept de compétence est adéquat aux situations entrepreneuriales mais qu'il convient de prendre la mesure des situations dans leur complexité. A cet égard, les quatre grands types d'entrepreneuriat distingués par Julien (2003), donnent une idée des différences potentielles entre compétences entrepreneuriales. Quoi de commun en effet, entre un entrepreneuriat d'aventure, un entrepreneuriat de valorisation, un d'imitation et encore un entrepreneuriat de reproduction ? L'entrepreneuriat d'aventure, identique à celui décrit en son temps par Schumpeter sur les traces de Cantillon, est le fait d'un entrepreneur qui crée une nouvelle valeur, par un produit véritablement nouveau, amenant un changement majeur dans l'économie ; L'entrepreneuriat de valorisation est, quant à lui, le fait d'un entrepreneur possédant une idée originale. Cet entrepreneuriat offre certes une valeur nouvelle, tel l'ingénieur ou le chercheur qui développe un projet dans un contexte nouveau alors qu'il avait été mal accepté dans l'entreprise dans laquelle il était salarié. L'innovation peut être importante, mais le développement de l'entreprise se résume en grande partie à son exploitation jusqu'à ce que le brevet arrive à expiration ou que la concurrence finisse par imiter ou dépasser l'innovation. Quant aux deux derniers types d'entrepreneuriat, ils requièrent une identification de compétences plus simples : l'entrepreneuriat d'imitation renvoie à l'essaimage, il est le

fait de l'entrepreneur cadre qui crée, avec l'accord de l'entreprise dans laquelle il était salarié, une société de sous-traitance pour produire des pièces auparavant réalisées en interne et dont il avait la responsabilité ; L'entrepreneuriat de reproduction crée quant à lui peu de valeur nouvelle. Il est le fait d'un entrepreneur qui démarre une entreprise ressemblant fortement à d'autres connues. C'est le cas du dépanneur dont la seule valeur nouvelle est une localisation plus proche d'une clientèle.

Les quatre grands types d'entrepreneuriat proposés par Julien sont sans conteste un axe conciliant la double perspective de la compétence, celle en stratégie et celle en ressources humaines. Pourtant, cette double perspective a souvent été séparée, ce qui a fait perdre de vue le socle sur lequel reposait la compétence en ressource humaine : celui de la théorie de l'entreprise basée sur les ressources.

L'école de la ressource (issue des travaux de Penrose, 1959 ; développée par Wernfelt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Collis, 1991), montre que le succès d'une entreprise tient aux ressources qu'elle a à sa disposition, qu'elle sait mobiliser pour rendre service à ses clients. En ce sens, l'école de la ressource est considérée comme une alternative au développement de Porter (1980), qui fait valoir le positionnement de l'entreprise face à la concurrence.

Durand (2006), souligne que l'idée de compétences clés et de théorie basée sur les ressources ne sont devenues familières qu'après la parution de l'article de Hamel et Prahalad (1990), parce que ces auteurs ont eu le mérite de mettre en avant la différence d'une entreprise à une autre par la détention de ressources rares. « Dans la foulée, une série de travaux a visé à construire une théorie de la stratégie fondée sur la compétence. Le terme de compétence est alors entendu comme englobant a priori les actifs et les ressources mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise » (Durand, 2006, p.264)

La possibilité d'un référentiel de compétences adapté à l'entrepreneur repose à la fois sur la prise en compte de la dimension stratégique de la compétence et sur la distinction subtile entre théorie basée sur les ressources et celle basée sur les compétences. Certes, elles sont des continuums, elles sont emboîtées mais pas exactement superposables. « Trois approches théoriques successives et emboîtées apparaissent : 1) l'approche originelle basée sur la ressource, 2) son extension naturelle fondée sur la connaissance et 3) la théorie encore émergente dite de la compétence qui dépasse ce que proposait la théorie de la ressource en apportant une dimension supplémentaire essentielle. » (Durand, 2006, p.265).

Si l'on suit cette hypothèse, on pourra dans le cadre de la construction d'un référentiel de compétences entrepreneuriales intégrer : 1° les compétences clés identifiées par Prahalad et Hamel, 2° distinguer les ressources proprement dites des compétences, à partir des travaux de Durand qui tente de mettre en œuvre un référentiel de compétences à partir de trois dimensions génériques : connaissance, pratique, attitudes.

Quant aux compétences clés, elles sont au nombre de trois :

- a. les compétences difficiles à imiter ;
- b. celles qui apportent une réelle valeur ajoutée aux clients ;
- c. celles qui alimentent une diversité d'offre sur des marchés différents.

Quant à la relation entre ressources et compétences, si on se place du point de vue de l'école des « ressources-based », alors on dira que la compétence est en quelque sorte le déploiement coordonné des ressources. Celles-ci se situent au niveau de la connaissance (savoir) qui renvoie à une vision stratégique de l'entrepreneur ; au niveau de la pratique, les savoir-faire permettent de structurer l'organisation et de mettre en œuvre des procédures et des processus de coordination ; au niveau des attitudes, les savoir-être relèvent tout autant du comportement, de la volonté que de l'identité.

Le référentiel de compétences du stratège de l'école centrale de Paris nous semble plus adapté, bien que la théorie basée sur les ressources ait pu développer également des modèles opératoires. Par exemple, des modèles statiques de type « check-list » comme celui de Barney (1991) qui permet d'évaluer les actifs de l'entreprise selon quatre critères : valeur, rareté, imitation imparfaite, faible substituabilité. L'entrepreneur peut appliquer cette grille à l'analyse des ressources détenues mais ne peut le faire qu'à partir du moment où l'entreprise est relativement établie avec des actifs identifiables. Cette approche est aussi critiquable quand on raisonne encore en termes de « stocks » établis d'actifs. On peut douter de l'application d'un tel modèle pour une entreprise en émergence dont la constitution et le développement

des compétences sont éminemment dynamiques.

D'autres modèles dynamiques, comme ceux de type « process », existent. Sanchez et Heene (1997) proposent, à leur tour, plusieurs processus stratégiques liés aux compétences : construction de compétences, intensification de compétences, exploitation de la compétence et défense de la compétence. Ces modèles sont plus pertinents dans notre cas que celui de Barney, particulièrement quand il s'agit de la construction et l'intensification qui nous renvoie assez explicitement à un processus entrepreneurial d'élaboration d'une compétence nouvelle. Toutefois, comme pour le modèle précédent, l'analyse porte sur une entreprise établie avec des compétences centrales constituées (Hamel, Prahalad, 1990). Le point de départ de l'analyse est ici organisationnel.

## 2. Approche critique de l'utilisation de la compétence en entrepreneuriat

Depuis plus de trois décennies, les chercheurs en entrepreneuriat tentent d'expliquer le succès entrepreneurial par la spécificité du profil de l'entrepreneur. Sur ce point et historiquement, deux orientations se sont succédées ; la première consiste à rapprocher la performance de l'entreprise avec les qualités psychologiques de l'entrepreneur, la seconde prend en compte la dimension de ses compétences.

Force est de constater que la première approche, axée sur les traits n'a pas permis aux chercheurs de présenter des distinctions particulières permettant d'identifier un entrepreneur à succès. Au début des années 90, on tente ainsi d'expliquer la performance de l'entreprise à travers les compétences de l'entrepreneur. Ce courant s'oriente vers la caractérisation de ce dernier par ce qu'il fait, et non plus par ce qu'il est (Gartner, 1988). Progressivement, bon nombre d'auteurs proposent des compétences clés (Hambrick, Crozier, 1985 ; Milton, 1989). Plus tard, d'autres travaux vont au delà et proposent des classifications typologiques des compétences des entrepreneurs (Chandler, Jansen, 1992 ; Herron, Robinson, 1993 ; Baum, 1995). A la fin des années 90, Belley, Dussault et Lorrain (1998) énoncent quant à eux, suite à une étude sous la forme d'un questionnaire soumis à un groupe de 300 entrepreneurs, douze habiletés comprenant un total de trente neuf énoncés. Les travaux de Petersen (2006) ont consisté à élaborer un répertoire des comportements de leadership propre aux dirigeants de PME à travers une enquête réalisée auprès de 142 entrepreneurs et 677 membres de leur entourage. Les comportements essentiels au succès d'une PME et ceux que les dirigeants devraient acquérir sont distingués. Une liste de 30 compétences « souhaitables » est ainsi dressée. Enfin, les travaux de Cadieu (2007), encore conceptuels, ont pour objectif de déceler les compétences des entrepreneurs dans un contexte de transmission familiale. Nous présentons, à la suite, un résumé des principaux travaux et les compétences présentées (cf. tableau 1).

Au Québec, quelques recherches mettent l'accent sur les caractéristiques permettant à un individu de s'engager dans une dynamique entrepreneuriale. Des démarches sont initiées pour promouvoir la culture entrepreneuriale auprès des jeunes (dès l'école maternelle) et des moins jeunes. Les ressources de l'individu (émotives, cognitives et interactionnelles) sont mises en exergue. Ainsi, ce qui fonde la spécificité de ces démarches, c'est la mise en valeur de comportements, de ressources individuelles et de savoir-être (Gasse, d'Amours, 1993 ; Gasse, 2005 ; Gasse, Paracini, 2007 ; Pelletier, 2006). Pour qualifier le « socle » entrepreneurial, on parle d'antécédents, de motivations, d'aptitudes et d'attitudes (Gasse, 2005 ; Gasse et Paracini, 2007). Les antécédents illustrent la culture familiale, les histoires de vie, dans lesquels on peut trouver les raisons d'une orientation vers l'entrepreneuriat. Les motivations sont considérées comme « les raisons profondes qui amènent quelqu'un à agir » : réalisation, réussite, défi, autonomie, pouvoir et contrôle, reconnaissance en sont les principales. Les aptitudes sont des dispositions naturelles, des habiletés, des capacités (confiance en soi / enthousiasme, persévérance / détermination, tolérance à l'ambiguïté / gestion du stress, intuition / flair et créativité / imagination. Les attitudes sont perçues comme les perceptions, les dispositions que nous avons à l'égard de quelque chose, les jugements que nous portons : attitude envers le risque / initiative, attitude envers le destin / chance, attitude envers l'argent / richesse, attitude envers le succès / l'échec et attitude envers l'action / le temps.

Auteurs	Compétences identifiées
Herron et Robinson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir des produits / services</li> <li>• Evaluer les diverses fonctions de l'entreprise</li> <li>• Comprendre son secteur d'activité et ses tendances</li> <li>• Motiver son personnel</li> <li>• Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaire</li> <li>• Planifier et administrer les activités de l'entreprise</li> <li>• Implanter des opportunités</li> </ul>
Chandler et Jansen (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et exploiter des opportunités</li> <li>• Travailler intensément</li> <li>• Diriger des individus</li> <li>• Affirmer sa position dans un réseau d'affaires</li> <li>• Capacités techniques</li> </ul>
Baum (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité cognitive</li> <li>• Capacité organisationnelle</li> <li>• Capacité décisionnelle</li> <li>• Capacité technique</li> <li>• Identifier et implanter des opportunités</li> </ul>
Belley, Dussault et Lorrain (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à identifier des opportunités</li> <li>• Capacité à développer une vision stratégique</li> <li>• Capacité à gérer son réseau d'affaires</li> <li>• Capacité à gérer son temps</li> <li>• Capacité à gérer les opérations</li> <li>• Capacité à gérer le personnel</li> <li>• Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux</li> <li>• Capacité à gérer son travail</li> <li>• Capacité d'une gestion financière</li> <li>• Capacité d'une gestion marketing</li> </ul>
Charles-pauvers, Schieb-bienfait et Urbain (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire valider un projet et le médiatiser</li> <li>• Formaliser la vision du projet</li> <li>• Capacité de leadership</li> <li>• Capacité d'écoute</li> <li>• Capacité de délégation</li> <li>• Capacité à construire une équipe</li> </ul>
Pettersen (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion stratégique et gestion générale de l'entreprise (vision, innover, prendre des risques, traiter ses clients en partenaires...)</li> <li>• Gestion opérationnelle (planifier, organiser le travail et les projets, diriger les personnes, contrôler, suivre, évaluer...)</li> <li>• Résolution de problèmes et prise de décision (jugement, analyse, sens pratique, décider, passer à l'action...)</li> <li>• Gestion des ressources humaines (recruter, consulter, motiver, reconnaître les compétences et les rétribuer...)</li> <li>• Relations interpersonnelles et influence (être à l'écoute, savoir négocier...)</li> <li>• Gestion de soi (s'adapter, être fiable, intégrité, équité, efficacité)</li> </ul>

Tableau 1- Principaux auteurs et compétences citées

Ces caractéristiques ont pour principal but de servir de base à l'évaluation du potentiel entrepreneurial des jeunes, à révéler leurs atouts et à réveiller leur soif d'entreprendre. Elles servent donc à l'élaboration de nombreux tests d'évaluation de profil / caractéristiques entrepreneuriales et à la construction de parcours pédagogiques spécifiques. Le test ICE (Inventaire des Caractéristiques Entrepreneuriales) de Gasse, disponible sur internet, en constitue l'exemple le plus probant

(<http://www.entreprendre.ulaval.ca>). Il permet à quiconque le souhaite de s'auto évaluer sur la base de cinq catégories : motivations, aptitudes, intérêts, attitudes et comportements en situation et de faire émerger ses capacités à mener à bien un projet entrepreneurial. Pelletier (2006), dans le guide « invitation à la culture entrepreneuriale » fait de même en se fondant sur les principales qualités entrepreneuriales : la confiance en soi, la motivation, l'effort, le sens des responsabilités, l'initiative, la persévérance, la solidarité, l'esprit d'équipe, la débrouillardise et la détermination.

Cette dernière approche est intéressante par la mise en avant des attitudes et aptitudes, des comportements et motivations inhérents à l'individu-entrepreneur. Des parcours pédagogiques sont construits autour de ces caractéristiques dès le plus jeune âge ; apprendre à entreprendre devient possible.

Malgré la valeur de ces différents travaux, nous avons choisi de ne pas reprendre ces caractéristiques dans la rédaction de notre premier référentiel de compétences (Laviolette, Loué, 2006). Nous nous sommes en effet orientés vers une approche axée sur l'action, mettant en avant des savoir-faire et facilitant ainsi toute perspective d'opérationnalisation et d'évaluation objective, dans le cadre de la définition d'un terrain de recherche spécifique axé sur l'accompagnement à la création d'entreprise (incubateurs).

Au-delà du simple débat portant sur l'identification des compétences entrepreneuriales et leurs caractéristiques, les questions de l'acquisition de ces compétences, des pédagogies et des méthodologies d'accompagnement mises en œuvre à cet effet se révèlent également cruciales. En tant que lieu privilégié d'apprentissage, l'incubateur met en avant un processus pédagogique à part entière permettant aux porteurs de projets de mener à bien le processus de création de leur entreprise dans des conditions optimales. Nous pensons, ainsi, que sur la base de compétences identifiées et acceptées par tous, il est possible d'engager une démarche structurante d'évaluation, de positionnements divers et d'encourager un comportement réflexif « renforcé » qui permette à l'entrepreneur de prendre du recul et de gérer ainsi au mieux ses atouts et ses faiblesses. De la même manière, tout au long de son parcours, l'entrepreneur est susceptible de manifester des besoins d'acquisition ou de développement de compétences. Il aura alors recours à la formation continue, pour laquelle le concept de compétence est tout à fait opérant. Enfin, la philosophie de la formation tout au long de la vie prend ici toute sa valeur, laissant entrevoir pour chacun d'entre nous, mais plus encore pour un chef d'entreprise désireux de s'adapter au mieux à son environnement toujours chaotique, la possibilité d'acquérir ou de développer des compétences indispensables à la poursuite de son activité professionnelle. Pour ces différentes raisons, nous avons choisi l'incubateur comme terrain de recherche.

### 3. Pertinence de la compétence dans l'incubateur

L'incubateur est une structure d'accompagnement qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des prestations en termes de secrétariat, d'assistance administrative, d'installation et de soutien d'affaires en management, finance et comptabilité (Allen, Mc Cluskey, 1990 ; Smilor, 1987). C'est aux Etats-Unis que les incubateurs sont apparus dans les années 50 avant de connaître un fort développement dans d'autres pays à partir des années 70 (Albert et al., 2003). En Europe, ils se sont développés, en particulier avec l'appui de la commission européenne. Toutefois, après cette période de forte croissance, le nombre d'incubateurs commence à se stabiliser au niveau mondial (Drori, 2006). Depuis quelques années, on assiste à une évolution majeure du métier de ces acteurs. En effet, si dans les années 70, ils proposaient essentiellement des ressources matérielles, une simple mise à disposition de ressources physiques (locaux, secrétariat, etc.), ils ont étoffés leurs prestations depuis en incluant des prestations intellectuelles : de la formation, du coaching et de l'expertise mais aussi un service d'insertion dans les réseaux pertinents (réseau financier, réseau d'affaires, etc.).

Ainsi, l'incubateur n'est plus une entité statique porteuse de ressources où les créateurs viennent puiser mais une entité dynamique rapporteuse de ressources et de compétences en adéquation avec les projets des créateurs. En particulier, on passe d'une notion d'appui ou de support à une notion d'accompagnement et de mise en réseau (Chaubaud et al., 2003). La relation d'accompagnement est

désormais au cœur du savoir-faire de l'incubateur. L'accompagnement est entendu comme un processus par lequel « *l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet* » (Cuzin, Fayolle, 2004, p.79). En ce sens, l'incubateur est une structure d'accompagnement où l'apprentissage du créateur est accéléré par l'expérimentation. Il s'agit d'un espace de temps et de lieu où l'individu ou le groupe mobilise des ressources et développe des compétences pour la création d'une nouvelle activité à valeur ajoutée. Cet apprentissage se situe à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

Au niveau individuel, il s'agit d'accompagner les créateurs à développer leurs compétences par un processus d'apprentissage individuel. L'objectif est d'amener le créateur à approfondir le lien entre ses aspirations, les ressources et les compétences détenues et celles requises par le projet (Bruyat, 1993). Il s'agit d'amener l'individu à concevoir les implications de son projet en termes de changement à un niveau individuel. L'incubateur intervient ici au cœur de la dialectique individu-projet par un travail de questionnement ou diagnostic visant à clarifier les axes de développement personnel que requiert le projet de création. Cette analyse peut prendre un caractère plus normatif avec d'une part, la définition d'un profil entrepreneurial au regard des caractéristiques les plus rencontrées chez les entrepreneurs qui réussissent, et d'autre part, le développement personnel vers un profil type avec des prescriptions mixant l'accompagnement et la formation (Schmitt, 2005). Dans les faits, l'accompagnement en incubation se donne pour mission d'aider les créateurs à avoir une meilleure compréhension de leurs aspirations, des ressources et des compétences détenues ainsi qu'une meilleure perception de leur environnement pour mieux se réaliser. Le modèle d'apprentissage est ici centré sur la réalisation de soi à travers le projet.

Au niveau collectif, il s'agit de créer une dynamique d'apprentissage de groupe visant à développer le projet de manière plus opportune pour accroître sa valeur principalement à travers l'échange avec d'autres acteurs que le ou les porteurs. Ce réseau d'acteurs est construit par le porteur avec l'assistance de l'incubateur telle la création d'un réseau « *amniotique* » qui viendrait nourrir le projet. Par réseau « *amniotique* », nous faisons référence au liquide qui nourrit le fœtus dans le ventre de la mère. La métaphore du fœtus baignant dans un environnement nourricier et protecteur est éclairante. En effet, l'incubateur joue un rôle similaire en sélectionnant et rassemblant des ressources et des acteurs de l'environnement vers le projet. A ce titre, il joue un rôle de filtre en créant autour du projet un environnement protégé pour l'assister dans son développement. L'incubateur est le lieu privilégié de l'apprentissage où les ressources et acteurs sont amenés pour favoriser une expérimentation « *in situ* ». Dans cette optique, les créateurs, en résidence à l'incubateur, sont encouragés à échanger sur leurs différents projets pour trouver des solutions. C'est la raison pour laquelle les incubateurs s'évertuent à mettre au sein du même espace des projets non-concurrentiels du même champ ou d'une même filière pour favoriser les échanges entre pairs et tendre vers une fertilisation croisée des connaissances. En ce sens, le modèle d'apprentissage est ici centré sur la co-conception où le porteur de projet « doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable » (Martinet, 1993, p.65). En effet, le projet de création à ce stade est souvent peu ou mal défini et les solutions d'organisation n'existent pas forcément a priori. Souvent, l'organisation à développer ou l'artefact à construire se précise peu à peu en explorant les solutions possibles (Dares, 1994). Les porteurs de projets vont être amenés à rencontrer différentes personnes dans leur réseau d'affaires avec lesquels ils vont pouvoir co-concevoir, même si, en dernier ressort, les décisions leur appartiennent (Schmitt, 2005).

Au niveau organisationnel, il s'agit d'accompagner le développement d'un projet en une organisation aux compétences distinctives ou clés (Hamel, Prahalad, 1990) par un processus d'apprentissage organisationnel comprenant l'accès aux réseaux de connaissances, de ressources et d'acteurs. La problématique à ce niveau est celle de l'insertion d'une nouvelle organisation dans un environnement non pas conçu comme déterminé mais contraint. La réception de cette nouvelle organisation va permettre de développer de nouvelles connaissances qui donneront lieu à des modifications au niveau de la structure de l'offre ainsi que des axes de développement envisagés. Le modèle d'apprentissage est ici centré sur la valorisation de l'organisation (Schmitt, 2005). Si l'incubateur se départit ici de son rôle

protecteur en incitant davantage le ou les entrepreneurs à s'exposer au jugement des parties prenantes en particulier celui des clients, il reste en appui notamment si la jeune organisation se trouve en difficulté. Via son réseau d'experts, il propose de résoudre certains problèmes par du conseil en stratégie, marketing, etc. Néanmoins, la perspective est bien d'accompagner l'organisation créée vers une autonomisation plus forte. Il s'agit d'accompagner l'organisation vers le développement de ses pratiques et vers des modes de fonctionnement qui lui sont propres.

S'il est entendu que l'incubateur est un lieu d'expérimentation entrepreneuriale où le créateur réalise des apprentissages multiples à différents niveaux, le concept de compétence apparaît particulièrement opérant, et ceci pour trois raisons. D'une part, la notion de compétence a été largement discutée à un niveau théorique mais aussi largement opérationnalisée et instrumentalisée en gestion des ressources humaines et dans le domaine de la formation. Il s'agit donc d'un concept éprouvé et qui fait sens auprès des accompagnateurs de l'incubateur souvent issus du domaine de la formation. D'autre part, la compétence peut être conceptualisée à un niveau individuel, à un niveau collectif et à un niveau organisationnel. Cette « élasticité » conceptuelle paraît particulièrement pertinente pour une meilleure compréhension du processus entrepreneurial en tant que dynamique d'apprentissage à ces trois niveaux. Enfin, pour l'incubateur, mieux comprendre la dynamique d'apprentissage entrepreneurial à l'œuvre permet de rendre plus efficace le processus d'accompagnement des incubés. Toutes ces raisons nous amènent à considérer que l'incubateur est un terrain exploratoire de prédilection pour la construction d'un référentiel de compétences pour l'entrepreneur. Nous exposerons dans la partie suivante la méthodologie utilisée et les incubateurs visités.

## 4. Méthodologie

Sur la base de l'ensemble de travaux décrits en partie 2, nous avons repris les compétences de type savoir-faire pour établir une première liste de compétences pour l'entrepreneur. Puis, en nous inspirant des travaux de Belley, Dussault et Lorrain (1998), nous avons regroupé ces compétences en cinq catégories : compétences entrepreneuriales, managériales, en gestion des ressources humaines, commerciales et marketing et compétences en gestion financière. Enfin, les intitulés de chacune des compétences ont été retravaillés afin de les rendre « opératoires » et plus « objectivement évaluables ». A partir de ce travail, nous avons entrepris une confrontation empirique en choisissant l'incubateur comme lieu privilégié de développement des compétences entrepreneuriales et, par conséquent, comme lieu de possible validation (voire d'enrichissement) pour notre futur référentiel. Ceci nous a conduit à soulever plusieurs questions pour explorer l'admission, l'opérationnalisation et l'instrumentation du concept de compétence en incubateur :

- 1) Le concept de compétence est-il utilisé dans les incubateurs ? Comment est-il abordé ? Comment est-il rendu opératoire ? Quelles sont les compétences citées par les interlocuteurs ? Quel type d'instrumentation serait possible dans ce type de structure ?
- 2) Quels sont les modes d'acquisition et de développement de compétences dans les incubateurs ?
- 3) Comment les compétences sont-elles évaluées ?

Le choix des incubateurs cibles pour la phase qualitative de notre travail de recherche s'est effectué en deux temps. Nous avons approché, en premier lieu, le réseau d'incubateurs EBN (European Business Network), label européen des incubateurs dont le siège se situe à Bruxelles. Un entretien exploratoire avec son directeur nous a permis de mieux évaluer l'intérêt de la profession pour la problématique de la compétence entrepreneuriale en situation d'incubation. Cette rencontre a légitimé l'identification, en second lieu, d'un certain nombre d'incubateurs-cibles, en Belgique et en France, susceptibles de nous accueillir.

Les incubateurs ont été sélectionnés en fonction de leur secteur d'activité et de leur spécificité. Notre choix s'est porté sur deux types de structures. Les structures généralistes tout d'abord, œuvrant dans la

dynamisation d'un bassin d'emploi et accueillant tout type d'entreprise. Des incubateurs plus spécifiques, spécialisés dans des domaines d'activité particuliers ensuite, comme les sciences de l'espace (Wallonie Space Logistique), ou encore les services à la personne (ISIS Val de Marne). Ce mixage nous a semblé particulièrement opportun au vu de nos objectifs. Le niveau d'instrumentation de la compétence et la propension des responsables de la structure à échanger sur ce thème nous ont également semblés déterminants, les différents incubateurs ayant une approche et un mode de gestion inégaux. Certains sont en effet plus avancés que d'autres dans le choix et l'utilisation d'outils et de processus d'identification / évaluation de compétences. Huit entretiens semi-directifs ont été menés auprès des responsables de ces structures, selon un plan précis en relation avec les questions posées plus haut. Nous développons ci-après la liste complète des incubateurs étudiés, leurs spécificités, leurs cibles et leur système d'offre (cf. tableau 2).

Incubateur	Pays	Date de création	Nombre De projets suivis	Contact	Activité dominante	Objectifs	Cibles	Offre
ABE-BAO	Be.	2003	+ de 200 / an	Dir.	Généraliste Multisectoriel	Création d'emplois Reconversion, revitalisation Développement économique Soutien à des populations particulières	Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services	Accompagnement personnalisé, assistance administrative, conseils
ISIS Val de Marne	Fr.	2007	10 / 3 mois	Resp	Spécialisé Services à la personne	Soutien à des populations particulières, développement de la création d'entreprise dans un secteur	Petites entreprises de service à la personne	Formation, accompagnement personnalisé, assistance administrative, conseils
SOCRAN	Be.	1984	50 / an	Resp.	Généraliste Multisectoriel	Création d'emplois Reconversion, revitalisation Développement économique Soutien à des populations particulières	Entreprises innovantes, entreprises commerciales ou de services	Accompagnement personnalisé, hébergement, assistance administrative, Conseils, essaimage, développement international, formation, levée de fonds
Technopôle de Troyes	Fr.	1990	12 / an	Resp.	Spécialisé Entreprises innovantes	Développement économique, soutien à des populations particulières, revitalisation	Entreprises innovantes, entreprises commerciales ou de services	Accompagnement personnalisé, hébergement, assistance administrative, Conseils, essaimage, développement international, formation, levée de fonds

Advancia	Fr.	2003	20 / 6 mois	Resp.	Généraliste	Développement de l'esprit d'entreprise, soutien à la création	Petites entreprises commerciales ou de services	Formation, accompagnement personnalisé, assistance administrative, conseils, aide à la levée de fonds
Solvay Entrepreneurs	Be.	2002	30 / 18 mois	Coach	Généraliste	Développement de l'esprit d'entreprise, soutien à la création	Petites entreprises commerciales ou de services	accompagnement personnalisé, assistance administrative, conseils, formation
CAP Innove	Be.	1987	30 / 24 mois	Coach	Généraliste	Soutien à la création d'activités innovantes Développement économique Soutien à la création	Entreprises innovantes, entreprises commerciales ou de services	
Wallonie space logistique	Be	1999	5 / an	Resp.	Spécialisé nouvelles technologies (sciences spatiales, ingénierie)	Soutien à la création d'activités innovantes	Entreprises innovantes dans le secteur spatial	Accompagnement personnalisé, hébergement, aide à la levée de fonds

Tableau 2 - Liste des incubateurs visités, coordonnées, interlocuteurs et spécificités

## 5. Elément d'un référentiel de compétences entrepreneuriale pour l'incubation

### 5.1. La question de la compétence dans l'incubation

Au sein des incubateurs visités, le concept de compétence est abordé de manière ambiguë : d'un côté, l'ensemble des répondants insistent sur le fait que la question de la compétence est centrale dans le processus d'accompagnement ; de l'autre elle se matérialise, au sein même de ce processus d'accompagnement, par des pratiques non standardisées, implicites tant dans la dimension de détection que d'évaluation des compétences. La compétence est gérée de manière intuitive et par la seule force du rapport humain qui l'objective, la matérialise et la rend « palpable ».

Pour Advancia, la compétence est un concept central. Il n'existe aucun outil formalisé, mais plutôt un certain nombre d'étapes et de pratiques permettant sa détection, son acquisition, son évaluation et sa mise en œuvre. Il est demandé au créateur, au cours des premiers face à face avec le coach, de choisir un parcours de formation en fonction de ses propres besoins en « compétences », en termes de développement ou d'acquisition : « on a un effet déclaratif (de la part du créateur) et un programme de formation qui va s'adapter au parcours du porteur de projet, de ses compétences ». On parle donc ici d'auto-évaluation, d'auto-positionnement et surtout d'une nécessaire démarche réflexive ; on demande au créateur de diagnostiquer ses propres besoins qui seront ensuite traduits par un cycle de formation plus ou moins long. Le rôle du coach à ce niveau est de « valider les compétences qui lui semblent utiles de développer dans le cadre du projet du créateur ». Le coach, qui est un chef d'entreprise, n'a pas pour vocation de former le porteur de projet, mais « de lui apporter un savoir faire par l'intermédiaire d'un suivi personnalisé ». C'est donc bel est bien de compétences dont on parle tout au long de ce parcours d'accompagnement. On parle également de savoir-faire, de formation, d'auto-évaluation. L'opérationnalisation du concept de compétence est donc clairement établie.

Solvay Entrepreneurs et CAP Innove diffèrent dans leurs modes de fonctionnement. La compétence n'est pas centrale, « certainement pas objectivée ». Cependant, on retrouve en filigrane un mode

d'action centré, comme les autres incubateurs, sur l'action et l'évaluation de savoir-faire. La question qui se pose en priorité lors de l'examen des candidatures est « celle qui concerne la capacité de la personne à mener à bien son projet ». De la même manière, tout au long du processus d'accompagnement, il n'est pas fait référence à la compétence en tant que telle, mais plutôt au projet et aux actions qui lui sont inhérentes. A travers cette accumulation d'actions qui conduira à la mise en œuvre du projet et à l'étape ultime de création de l'entreprise, le coach est chargé de valider la bonne exécution de ces actions. C'est cette mise en œuvre effective de l'action qui conditionnera l'acquisition ou non des compétences : « on leur demande, pour la fois suivante, un travail à faire, une action à mener (...) On va donc facilement se rendre compte, tout au long du processus, s'ils sont capables de faire ou pas ».

Pour Isis Val de Marne, l'intérêt pour la problématique de la compétence se traduit dans l'organisation-même de l'accompagnement. C'est en effet par le biais de l'inscription obligatoire à un « parcours de formation spécifique » que les créateurs sont accueillis au sein de l'incubateur. Le programme pédagogique a été construit sur deux aspects : la création d'entreprise (le projet entrepreneurial), les qualités nécessaires pour être chef d'entreprise (module « développement personnel ») ainsi que la logique du service à la personne. On voit donc l'emphase mise sur l'acquisition de compétences, dont la maîtrise paraît une condition sine qua non à la poursuite du dispositif.

A l'ABE-BAO de Bruxelles, la compétence fait partie des préoccupations des accompagnateurs, plutôt en tant que « tout indivisible ». C'est ainsi à travers « le CV de l'entrepreneur, sa connaissance de l'environnement, la maîtrise de son projet et la qualité du business plan présenté » que l'on peut évaluer la capacité de l'entrepreneur à mener à bien son projet.

Pour Wallonie Space Logistique, les projets sont orientés recherche et sciences de l'espace. Cet incubateur, spécifique puisque projets et entreprises sont suivis durant plusieurs années, décompose l'accompagnement en deux phases : ante création et post création. Durant la première phase, le projet, sa viabilité et le marché sont analysés. Les compétences de l'entrepreneur le sont également, par la voie d'un assessment d'une journée, permettant aux accompagnateurs de « valider la capacité du créateur à conduire le projet et créer son entreprise ».

Pour les responsables d'incubateurs interrogés, s'il est clair que la question de la compétence occupe une place imposante dans le processus d'incubation, force est de constater que l'on ne sent pas encore une vraie harmonisation de l'instrumentalisation du concept au sein des différentes structures.

## 5.2. Le problème de la formation

Pour quatre incubateurs sur huit, la relation entre les compétences entrepreneuriales et la formation est objectivée. Le cœur du processus est caractérisé par l'accompagnement, à savoir le coaching et la relation entre le coach et le créateur. C'est en effet à ce stade que s'évaluent les compétences acquises par l'entrepreneur. Aucun outil de positionnement n'est utilisé. En revanche, on ressent très fortement l'importance de cette relation coach / incubé et la prépondérance de l'acte d'accompagnement dans l'évaluation des compétences et la prescription de formations. L'organisation de jurys, de réunions ou de regroupements, de rencontres avec des entrepreneurs participent également à ce processus d'apprentissage. La problématique du transfert des connaissances est également abordée, non seulement à travers le coaching et ses objectifs sous-jacents (une séance de coaching comprend un bilan sur l'avancée du projet et les actions menées, les objectifs à atteindre), mais également à travers l'organisation de jurys et de rencontres avec des professionnels divers, des entrepreneurs, la présentation des projets à des investisseurs, etc.

Pour Advancia, ce sont les entretiens avec les coaches qui déterminent l'acquisition ou non des compétences ainsi que les éventuels besoins de formation. Des compte-rendu d'entretiens sont formalisés, et « on voit sur ces documents, au fur et à mesure, quelle est l'avancée du projet, des problématiques, sur quoi on s'est accordé, ce qui reste à faire, les difficultés, les opportunités rencontrées, les actions réalisées suite au dernier entretien, (...) si le coach préconise de suivre quelque chose de plus ou pas pour aider l'incubé à mettre en œuvre une compétence que celui-ci ne sent pas acquise ou à développer ». Plus généralement, l'incubateur est décrit par le responsable comme « un centre d'entraînement » qui

comprend l'acquisition de savoirs, savoir-faire et savoir-être, les qualités et aptitudes, des évaluations écrites créateur – intervenant / coach – créateur et un processus réflexif largement encouragé tout au long du processus. L'apprentissage, la formation et le retour sur soi sont bel et bien au cœur du dispositif.

Pour Isis Val de Marne, le processus de formation est au cœur de l'accompagnement puisqu'il est organisé en amont et que toutes les actions en aval s'appuient sur les compétences censées être acquises : « nous avons basé notre processus d'accompagnement à la création d'entreprise dans le secteur des services à la personne sur la formation, et moins sur l'accompagnement et le coaching ». Tous les incubés y participent, le formateur adapte son contenu en fonction des niveaux de maîtrise des compétences repérés, donc des besoins du public. La formation est articulée sur six grands pôles et trente modules : conduire son projet, développement personnel, marketing, commercial, management et prévisions financières.

Pour Wallonie Space Logistique, outre la sélection rigoureuse des projets et l'organisation d'un assessment à l'attention des créateurs et de leurs équipes, un coaching est organisé tout au long du suivi : « une fois que la société est créée, on fait une analyse des motivations et des mises en situation pour le patron (...) pour les membres de son équipe, ce sont des assessments plus légers qui sont mis en œuvre ». Une autre évaluation, appelée « étude de marché » pour « voir si le projet a un sens » est également menée ; on travaille « avec des experts extérieurs et on finance également le business plan : le plan d'affaire et le prototype industriel ». Les investisseurs sont également réunis pour le financement du projet. Pour la suite de l'accompagnement, la formation est omniprésente : « on fait des formations tout le temps, toute l'année (...), de l'information aussi. Ce sont des formations en groupe avec un contenu très pratique ». C'est de toute évidence le coaching qui fait le lien entre l'évaluation des compétences au départ du projet et les besoins éventuels en acquisition ou développement de certaines compétences « on a un coach en finance, un coach en logistique et en management » ; ces coaches sont donc le lien entre la formalisation du business plan et les compétences (acquises, à acquérir ou à développer) du créateur.

Pour l'incubateur Socran, « le cœur du métier de l'accompagnateur est le diagnostic, et non pas le suivi (...) il doit déceler les forces et les faiblesses du projet, ce qui va lui permettre de déterminer les compétences à renforcer ou à acquérir pour le créateur ». Les accompagnateurs qui font le diagnostic vont ainsi « pousser à la formation, qui sera créée sur mesure ». On voit donc qu'ici, le coach joue un rôle central ; il suit le projet du créateur, sa viabilité et diagnostique les éventuels besoins en développement ou acquisition de compétences. Les programmes de formation sont courts et adaptés précisément aux besoins spécifiques des porteurs de projets.

Pour l'incubé, la question de l'acquisition de compétences est fondamentale tout au long de la mise en œuvre du projet. Une grande partie des incubateurs mettent ainsi en place un système permettant un suivi personnalisé par des coaches, incluant un diagnostic des besoins de formation et la mise en œuvre des modules nécessaires.

### 5.3. Quel type d'évaluation

Outre la problématique de la formation et de l'acquisition de compétences, la question de l'évaluation apparaît ici de manière cruciale. Pour la totalité des incubateurs de notre échantillon, le processus d'évaluation est axé sur l'action. C'est l'action même qui détermine la maîtrise d'une compétence. Le coach est au cœur du dispositif d'évaluation puisqu'il va, durant quelques mois, suivre l'évolution du projet et en fixer les voies d'amélioration, en tracer le chemin d'aboutissement.

Le concept de « centre d'entraînement » d'Advancia prend toute sa signification, car le dispositif est axé sur l'acquisition de savoirs, savoir-faire, savoir-être, qualités et aptitudes, et on met en exergue un accompagnement quotidien et une évaluation systématique. En revanche, cette évaluation ne se matérialise pas par l'attribution d'une note, il n'y a pas non plus d'échelles de mesures (les niveaux de maîtrise « débutant » à « expert » par exemple, que l'on retrouve dans les référentiel de compétences en GRH). Ce qui est évalué, c'est « la capacité à mener à bien une action » et par conséquent la maîtrise ou non d'une compétence. Le résultat se traduit en termes de capacité (on est capable ou pas) et de résultat

(l'objectif est atteint ou non).

Isis Val de Marne met l'accent, on l'a vu plus haut, sur la formation. Tout au long des trois mois d'accompagnement, le processus d'évaluation du créateur est ponctué par trois étapes spécifiques. En premier lieu, la formation constitue l'étape d'acquisition de compétences. L'accompagnement constitue la seconde étape, celle du transfert des compétences acquises en formation. Le coach détermine si ces compétences sont effectivement mises en œuvre, mais « sans réelle évaluation, c'est de l'accompagnement ». L'action suit la formation et le transfert de compétences doit être immédiat. C'est à travers la formalisation du business plan que l'on pourra déterminer la capacité ou non du créateur à transférer ces compétences : « nous avons organisé deux étapes spécifiques : en premier la formation, en second l'action. Le but est donc de se former et d'être capable d'intégrer, de transférer les compétences acquises et les mettre en application dans le cadre de la formalisation du business plan ». Enfin, la troisième étape est celle du « comité d'évaluation finale » qui intervient au l'issue des trois mois d'accompagnement ; le créateur « présente son entreprise, les membres du comité donnent un avis et font des préconisations, c'est le seul moment où le porteur de projet est informé de ce qui va ou ne va pas ».

Wallonie Space logistique procède à une évaluation des compétences des porteurs de projets à l'entrée et à la sortie du dispositif à travers une logique d'assessment : « il y a un assessment, l'entrepreneur et son équipe sont évalués, ou si l'entrepreneur cherche une équipe, il y a la recherche de complémentarité pour la constituer ». Par la suite et tout au long du processus, les compétences de l'entrepreneur et la viabilité de l'entreprise sont évaluées, que ce soit à travers le coaching, la formation ou l'expertise. La question de la compétence et de son évaluation objective est donc centrale.

Pour SOCRAN, « le cœur de métier de l'accompagnateur est dans le diagnostic, et pas dans le suivi ». Celui-ci va « déceler les forces et faiblesses, du projet (...) et déterminer les compétences à renforcer ». La formation va également suivre ce circuit, « les personnes qui font le diagnostic vont pousser à la formation qui est créée sur mesure » et qui permet d'acquérir des compétences techniques et comportementales.

Le Technopôle de Troyes fonctionne selon un dispositif strict de sélection des projets. Le principal élément distinctif est le degré d'innovation de ces derniers. Un outil spécifique a été créé pour procéder à l'évaluation globale du projet : « nous avons créé un référentiel qui nous permet d'évaluer la pertinence du projet selon 6 aspects présentés en binômes : le couple produit / marché ; l'adéquation homme / projet dans le temps et la dimension emplois / ressources ». Le coaching est central dans l'accompagnement et le coach semble remplir, comme par ailleurs, ce rôle d'évaluateur et de guide : « pour le créateur, c'est la prise de conscience des métiers qui ne sont pas le sien et de la nécessité de constituer une équipe ». Autrement dit, la prise en compte des différents pôles d'activités, des compétences requises pour un entrepreneur et l'évaluation des capacités objectives du porteur de projet le conduisent inévitablement à envisager la constitution d'une équipe.

Pour L'ABE-BAO, l'évaluation du porteur de projet se fait par le coach. C'est le business plan qui fait office de support principal. Le coach détermine ainsi la capacité du créateur à mener à bien son projet et, au fur et à mesure des entrevues, est amené à l'évaluer. Si des compétences sont manquantes, on privilégie la rencontre d'experts ou du coaching plutôt que de la formation. Ceci est dû aux caractéristiques intrinsèques de cet incubateur (qui n'est pas rattaché à une école mais à une région, Bruxelles Capitale), dont le métier n'est pas de proposer de la formation à ses porteurs de projets mais de développer un bassin d'emploi. D'autres structures publiques font de la formation, le coach pouvant diriger un créateur vers ces structures en cas de besoin.

Pour Solvay Entrepreneurs et CAP Innove, c'est la réalisation effective des actions préconisées par le coach qui détermine la capacité de l'individu à faire ou pas, sous-entendu la maîtrise ou non des compétences requises. Le système de « filtre » est également évoqué. Il fait figure de sélection et en quelque sorte d'évaluation, puisque « soit le porteur de projet revient pour appeler au secours s'il n'a pas la compétence pour faire ce qui est demandé, soit il ne remettra jamais le document demandé pour la réunion suivante (...) on voit si le projet patine, quand la réunion [avec le coach] est reportée deux ou trois fois, c'est qu'en fait la personne n'est pas sûre d'elle (...) et nous considérons que nous n'avons pas vocation à la rappeler, donc c'est un filtre ».

C'est donc, pour l'ensemble des incubateurs étudiés, la relation entre le coach et l'incubé qui va conditionner le processus d'évaluation des compétences. Ce processus est essentiellement axé sur la fixation d'objectifs, les modalités de l'action de l'incubé et une finalité en termes de résultats significatifs, « palpables », donc évaluable.

## 6. Discussion

Le référentiel présenté page suivante (tableau 3) a été construit en retenant les trois catégories de compétences de Chandler et Jansen (1992), reprises également par Belley, Dussault et Lorrain (1998) : compétences entrepreneuriales, compétences managériales et compétences fonctionnelles. Concernant les compétences entrepreneuriales, nous avons introduit une dynamique temporelle à trois temps : émergence de l'idée, élaboration du projet et lancement de l'activité, qu'introduisent les travaux de Charles-pauvers, Schieb-bienfait et Urbain (2004). Notons que ce découpage est assez répandu dans la littérature. Par exemple, Verstraete (2007) ainsi que Verstraete et Saporta (2006) y font explicitement référence. D'un point de vue théorique, ce phasage est aussi en accord avec les trois conceptions de l'entrepreneuriat : création d'une opportunité d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000) par un entrepreneur en faisant émerger (Gartner, 1993) ou en impulsant une organisation (Verstraete, 2003) dans l'optique de créer de la valeur (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2004).

### 6.1. Identification des compétences de l'entrepreneur

L'ensemble des entretiens menés dans les 8 incubateurs a permis de valider le référentiel de compétences proposé. L'ensemble des pôles de compétences (entrepreneuriales, managériales, financières, ressources humaines et marketing / commercial) a été cité par nos interlocuteurs. Le pôle de compétences comportementales (ou savoir-être) n'avait pas été abordé en premier lieu. Devant l'importance des citations de ces compétences, nous avons modifié notre référentiel en conséquence.

### 6.2. Discussion des résultats

Concernant la question de la compétence, force est de constater qu'elle n'a pas fait l'objet d'une objectivation poussée ni d'une instrumentalisation précise au sein des incubateurs étudiés. Néanmoins, elle n'est pas pour autant évacuée. En effet, le cumul d'un certain nombre d'actions, mises bout à bout, conduit à un processus implicite de détection, d'évaluation et donc d'acquisition et /ou de développement de compétences. C'est par conséquent à travers l'action, et cette seule action, que va être déterminée l'atteinte ou non d'une compétence. Un ensemble de savoirs, de savoir faire et de savoir être mobilisés par l'individu porteur de projet va conduire ou non à la réussite et l'atteinte des objectifs fixés. Dès lors, on peut se demander pourquoi ces structures d'accompagnement à la création d'entreprise sont si peu axées sur l'utilisation d'outils et d'échelles de mesure. A notre sens, une des raisons de ce « désaveu » tient de la volonté de ne pas « s'enfermer dans un contenu trop rigide », duquel il deviendrait difficile de sortir, ou de la difficulté à être exhaustif. Il y a aussi un refus de ne pas tomber dans le travers d'une normalisation de l'action entrepreneuriale qui est, par essence, porteuse de nouveautés voire d'innovations.

En revanche, l'échange avec les responsables de toutes ces structures sur des perspectives de formalisation d'un référentiel de compétences entrepreneuriales dont le but ultime sortirait du simple objectif normatif semble fructueux. Ainsi, un tel outil aurait pour fonction d'accompagner toutes ces pratiques plutôt que de les normer. Il endosserait un rôle de facilitateur.

Quant à la validation du référentiel de compétences, le choix de mettre l'accent sur les compétences de type savoir-faire a été bien accueilli. Mais, dans un second temps, la nécessité de prendre en compte des compétences comportementales (savoir-être) est aussi apparue importante. En ce sens, l'outil présenté à nos interlocuteurs a fait l'objet d'une adaptation. L'accent mis sur l'action en situation d'incubation telle que nous la décrivons en partie 5, justifie ces différentes orientations.

<b>compétences entrepreneuriales</b>
<p><i>Identifier des opportunités d'affaires : de l'idée à l'opportunité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginer des produits ou services potentiels à partir des besoins insatisfaits et des besoins futurs de marchés existants ou des besoins induits par l'apparition de nouvelles techniques ou technologies</li> <li>• Concevoir ces nouveaux produits ou services en analysant leurs faisabilités techniques commerciales et financière (mise au point technique du produit/service, étude des attentes des prospects, analyse de la concurrence potentielle, étude de la rentabilité)</li> </ul> <p><i>Elaborer une vision entrepreneuriale : de l'opportunité au projet</i></p> <p><i>Concevoir le modèle d'affaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser un système d'offre en fonction des attentes du prospect et les autres parties prenantes (financeurs, collaborateurs, fournisseurs, partenaires institutionnels, etc.)</li> <li>• Positionner un système d'offre par rapport aux concurrents existants et potentiels</li> </ul> <p><i>Développer son plan d'affaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir les stratégies de développement de l'entreprise</li> <li>• Faire le diagnostic des moyens disponibles et manquants (financières, humaines, matérielles, techniques) formalisé dans un plan d'affaires</li> <li>• Déterminer les modalités d'actions envisagées pour combler les écarts constatés</li> </ul> <p><i>Impulser une organisation : du projet à la structure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés</li> <li>• Répartir et coordonner les moyens obtenus</li> </ul>
<b>Compétences managériales et communication</b>
<p><i>Leadership</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'imposer en tant que leader</li> <li>• Susciter l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs et /ou partenaires</li> </ul> <p><i>Communiquer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire circuler l'information en interne et à l'externe en utilisant les bons supports (mails, réunions, rencontres informelles, courriers internes)</li> <li>• Tenir un discours clair et cohérent face à une personne ou un groupe de personnes</li> <li>• Présenter un projet de manière cohérente et organisée à des partenaires / investisseurs potentiels</li> </ul> <p><i>Management des hommes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs fixés dans le plan d'affaires</li> <li>• Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs</li> <li>• Suivre et contrôler la bonne atteinte des objectifs</li> <li>• Evaluer les résultats obtenus sous la forme d'un bilan</li> <li>• Récompenser l'effort et la performance</li> <li>• Résoudre les conflits au sein de l'équipe</li> </ul>
<b>Compétences marketing et commerciales</b>
<p><i>Marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des cibles commerciales en segmentant le marché</li> <li>• Réaliser une étude de marché afin d'identifier et mieux cerner la cible et ses attentes</li> <li>• Définir la stratégie commerciale en établissant les « quatre P » (Product, price, Place, Promotion)</li> <li>• Promouvoir son entreprise et ses produits auprès des différentes cibles identifiées en utilisant les supports publicitaires adaptés (presse, internet, courrier, E-mail, porte à porte...)</li> </ul> <p><i>Commercial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un argumentaire de vente adapté au client / prospect visé</li> <li>• Prospector en utilisant le moyen approprié (téléphone, fax, mail...)</li> <li>• Déployer l'argumentaire de vente pour susciter l'adhésion et négocier les conditions de la vente du produit ou service</li> <li>• Ecouter le client / prospect, identifier ses attentes pour mieux répondre à sa demande en vue d'adapter et/ou enrichir l'offre</li> <li>• Relancer le client/prospect en utilisant les techniques appropriées</li> <li>• Fidéliser le client en effectuant des relances régulières et en entretenant avec lui des relations privilégiées</li> </ul>

Tableau 3. Référentiel de compétences entrepreneuriales

Concernant le développement des compétences, nous constatons qu'il s'effectue dans les incubateurs étudiés par de l'accompagnement et de la formation. Les porteurs sont souvent récalcitrants face à des dispositifs de formation qui les éloigneraient des besoins immédiats de leurs projets. En ce sens, ils ont une nette préférence pour du « coaching » ciblé même si certaines formations ciblées et adaptées aux besoins de leurs projets sont organisées en incubateurs. En définitive, nous constatons qu'il y a indéniablement une prédominance de l'accompagnement qui est organisé sous la forme d'entretiens individuels entre coachs et créateurs, entre pairs en quelque sorte, sur une transmission des savoirs, savoir faire et savoir être par des mentors expérimentés et capables de transmettre leur expérience et leurs compétences. Dans ce type d'apprentissage « par compagnonnage », les connaissances et

<b>Compétences en gestion des ressources humaines</b>
<p><i>Recrutement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un besoin de recrutement en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et des besoins en compétences</li> <li>• Traduire ces besoins de recrutement en termes de métier, d'activités et de compétences</li> <li>• Choisir les viviers adéquats en fonction du poste à pourvoir (partenaires institutionnels, cabinets de recrutement, intérim, écoles, internet)</li> <li>• Formaliser, en amont, un entretien de recrutement en adaptant son questionnement au poste à pourvoir et au profil recherché</li> <li>• Mener un entretien de recrutement en respectant les étapes essentielles (accueil, présentation de l'entreprise, du poste à pourvoir et du candidat, questionnement réciproque et conclusion)</li> </ul> <p><i>Gestion administrative – juridique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître la réglementation en vigueur concernant les contrats de travail et diverses aides à l'embauche</li> <li>• Choisir le contrat de travail le plus performant pour l'entreprise (répondant à la fois aux moyens et aux objectifs de l'entreprise)</li> <li>• Rédiger un contrat de travail en respectant les obligations légales et en y intégrant, si besoin, des clauses particulières</li> <li>• Fixer la rémunération du collaborateur en fonction de son métier, des échelles de rémunération correspondantes sur le marché et des moyens de l'entreprise</li> <li>• Connaître les obligations légales en matière de fiscalité liée aux salaires (charges salariales, patronales, organismes collecteurs)</li> </ul> <p><i>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier les ressources humaines en fonction des besoins à court, et moyen terme de l'entreprise (objectifs stratégiques, besoins en postes et en compétences, ressources disponibles et évaluation des écarts)</li> <li>• Evaluer et valoriser les compétences des collaborateurs</li> <li>• Développer les compétences des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs diverses aspirations</li> <li>• Favoriser le transfert des compétences en encourageant les échanges interindividuels et le travail d'équipe</li> </ul>
<b>Compétences en gestion financière</b>
<p><i>Gestion de la trésorerie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiper et gérer les délais d'encaissement et de décaissement auprès des clients et des fournisseurs</li> <li>• Identifier les postes principaux de trésorerie : ventes, achats, organismes sociaux, impôts, frais divers, etc.</li> <li>• Anticiper et gérer les flux de trésorerie : activité, financement et investissement sous la forme d'un tableau de bord « trésorerie » (EXCEL ou autre logiciel spécialisé)</li> <li>• Gérer le niveau de trésorerie résultant à la fin d'une période (solde positif ou négatif)</li> </ul> <p><i>Gestion financière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier/prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et long terme investissements et les faire évoluer dans le temps (par exemple en prenant en compte les exigences des banques)</li> <li>• Identifier les ressources possibles de financement à court et long terme</li> <li>• Articuler dans le temps les besoins et les ressources et les faire évoluer en fonction des perspectives de développement de l'entreprise (un tableau de financement)</li> <li>• Se projeter dans le temps en développant une approche anticipatrice du risque (financier et exploitation) et la rentabilité en utilisant des outils prévisionnels (compte de résultat prévisionnel, plan de financement, budget, etc.)</li> <li>• Gérer et anticiper les impacts fiscaux et financiers d'une décision d'investissement (recrutement, location / achat, opportunités en fonction des cadres légaux...)</li> </ul> <p><i>Gestion administrative – juridique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître et anticiper les contraintes et les opportunités sociales et fiscales (URSAFF, Impôts, taxes sur les salaires, taxe d'apprentissage, TVA, allègements...)</li> <li>• Mettre en place un système de gestion efficient, interne ou externe, afin de faire face aux diverses échéances sociales et fiscales</li> </ul>
<b>Compétences comportementales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolérer et gérer l'ambiguïté</li> <li>• Gérer son stress</li> <li>• Faire preuve de créativité</li> <li>• Développer du flair, de l'intuition</li> <li>• S'impliquer fortement dans un projet de grande envergure</li> <li>• Persévérer, faire preuve de détermination</li> <li>• S'adapter à des situations variées</li> </ul>

Tableau 3. Référentiel de compétences entrepreneuriales (suite)

pratiques transmises sont souvent tacites. Aussi, les référentiels de compétences peuvent être perçus comme des outils et dispositifs parfois trop réducteurs pour saisir la dynamique de construction de compétences nouvelles dans des situations inédites. C'est donc une prédominance de l'action en tant qu'élément moteur d'acquisition et/ou de développement de compétences qui est mise en avant.

Néanmoins, s'il n'y a pas à douter de la valeur de l'action comme vecteur d'apprentissage, encore faut-il qu'il y ait une réflexivité qui permette à l'entrepreneur de s'interroger sur les antécédents et les résultats de ses actions. Autrement dit, que l'entrepreneur soit en mesure d'expliquer les conséquences de ses actions, notamment en objectivant, seul ou accompagné, les connaissances et savoir-faire mobilisés pour

agir dans telle situation. C'est là que le construit des compétences entrepreneuriales prend tout son sens car il permet selon les « situations problèmes » rencontrées d'explicitier les comportements perçus comme performants. En ce sens, il ouvre la voie vers une capitalisation des savoir-faire de l'entreprise naissante. Mais, pour que cela prenne sens, d'autres travaux devraient être engagés à l'avenir sur la construction d'un référentiel qui prenne en compte l'organisationnel de la compétence : c'est-à-dire les compétences distinctives de l'entreprise naissante.

## Conclusion

En conclusion, que tirer de ces enseignements concernant le contenu et le design d'un référentiel de compétence pour l'entrepreneur ?

Premièrement, le référentiel gagnerait en « souplesse » si la dimension processuelle de l'entrepreneuriat était mieux prise en compte. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est entendu comme processus de changement individuel/organisationnel délimité dans le temps où le ou les acteurs mobilisent connaissances (techniques de gestion), pratiques (savoir créer, développer, etc.) et attitudes (être imaginaire ou visionnaire, détermination, perspicacité, etc.), dans l'optique de faire émerger une organisation en capacité de produire. C'est en ce sens que les entrepreneurs font preuve de « compétence entrepreneuriale » sachant articuler savoir (connaissances), savoir-faire (pratiques) et savoir-être (attitudes). Aussi le référentiel devrait mieux ressortir le caractère central des compétences entrepreneuriales qui s'appuie sur d'autres catégories de compétences, périphériques mais non moins importantes, que sont les compétences managériales, comportementales, marketing et commerciale, gestion des ressources humaines et financières. Une approche processuelle du référentiel présente un autre avantage, celui d'ouvrir, vers une autre étape, non abordée dans le référentiel, celui de la stabilisation de l'entreprise naissante en TP/PME où les compétences de gestionnaire prennent le pas sur ceux d'entrepreneur.

Deuxièmement, le référentiel doit intégrer les différents niveaux d'analyse de la compétence : individuel, collectif et organisationnel. L'entrepreneuriat est ici entendu comme un processus de développement d'un apprentissage à ces multiples niveaux pour « produire » une structure aux compétences distinctives ou clés (Hamel et Prahalad, 1990). Certes, tout processus entrepreneurial ne crée pas d'entreprise innovante mais cette ambition de création de valeur ajoutée nouvelle est commune à toutes les créations, même si dans les faits, l'entrepreneuriat peut-être d'imitation ou de reproduction (Julien, 2003). Aussi, le référentiel devrait mieux faire ressortir le caractère multidimensionnel de la compétence en illustrant les boucles dynamiques entre compétences individuelles, collectives et organisationnelles. Cette approche présente l'avantage de mieux articuler un référentiel de compétences à la construction du métier et des compétences clés de l'entreprise émergente qui est au cœur de la réflexion des entrepreneurs. C'est dans cette double direction ambitieuse que s'inscrit ce travail avec une première phase d'enrichissement du contenu du référentiel à travers une série d'entretiens avec une trentaine d'entrepreneurs et d'une deuxième phase quantitative de validation du référentiel auprès d'un échantillon représentatif d'entrepreneurs.

## Notes

1. « Ensemble stabilisé de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Ils sédimentent et structurent les acquis personnels. »

## Bibliographie

ALBERT P. ; BERNASCONI M. ; GAYNOR G., (2003), *Incubateurs et pépinière d'entreprises : un panorama international*, Paris, L'harmattan.

ALLEN, D.N. ; MCCLUSKEY R. (1990), Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Vol. 15, n° 6, p. 61-78.

ARTHUR, M. ; CLAMAN, R. ; R. DE FILIPPI (1995), *Intelligent enterprise, intelligent careers*, Academy of Management Executive, Vol. 9, p. 7-20.

BARNEY, J.B (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, p. 99-111.

BAUM, J.R., (1995), *The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

BELLEY, A. ; DUSSAULT, L. ; LORRAIN, J., (1998), *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, 4<sup>ème</sup> CIFPME, Metz-Nancy, octobre.

BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

CADIEU, L. (2008), *La transmission des PME familiales: une étude exploratoire sur les compétences des successeurs*, 2<sup>e</sup> Journées Georges Doriot, Paris.

CAMPINOS - DUBERNET M. ; MARY C., (1986), De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification, quel rapport à la formation ? in Tanguy, L., (dir.), *L'introuvable relation formation-emploi. Un état des recherches en France*, Paris, La documentation française.

CHABAUD, D. ; EHLINGER, S. ; PERRET, V., (2003), *Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré*, 12<sup>e</sup> Conférence de l'Association de Management Stratégique, Les Côtes de Cartage, 3-6 juin.

CHANDLER G.N. ; JANSEN, E., (1992), The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, vol. 7, p. 223-236.

CHARLES-PAUVERS, B. ; SCHIEB-BIENFAIT, N. ; URBAIN, C., (2004), La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ?, in *Revue internationale P.M.E.*, vol 17, n° 1.

COLLIS (1991), A Resource-Based Analysis of Global Competition : The Case of the Bearing industry, *Strategic Management Journal*, 12.

CUZIN R. ; FAYOLLE, A., (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 210, 77-88.

DARES, F., (1994), *Gestion de contraintes dans la résolution de problèmes de conception*, Thèse de psychologie cognitive, Université de Paris 8.

DEJOUX, C., (2002), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

DE MONTMOLLIN, M., (1997), *Sur le Travail*, Toulouse, Octarès.

DE MONTMOLLIN, M., (1984, 1997), *L'intelligence de la tâche*, Berne, Editions Peter Lang.

DESREUMAUX A. ; LECOCQ X. ; WARNIER V., (2006), *Stratégie*, Paris, Pearson Education.

DRORI, G., (2006), The incubator model : global patterns, global influences, *Catalyzing International Entrepreneurship : United states & Europe comparisons*, Paris, décembre.

DURAND, T., (2006), L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion n° 160*, janvier, p. 261 - 292.

GARTNER, W.B., (1988), Who is the entrepreneur is the wrong question, *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-31.

GASSE, Y. ; D'AMOURS, A., (1993), *Profession entrepreneur, avez-vous le profil de l'emploi ?* Collection entreprendre.

GASSE, Y., (2005), *Sensibilisation à l'entrepreneuriat, construction et validation empirique d'un outil pratique*, Université Laval, Québec.

GASSE, Y. ; PARACINI, T. (2007), *Le développement de l'esprit d'entrepreneuriat : analyse des activités réalisées à la commission scolaire de la Capitale*, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, octobre.

HAMBRICK, D.C ; CROZIER, L.M., (1985), Stumblers and stars in the management of rapid growth, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, p. 31-45.

HAMEL, G. ; PRALAHAD, C. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N° 3, mai – juin, p. 79 – 93.

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, p. 281-294.

JULIEN, P.A., (2003), « Innovation et entrepreneuriat », in *Encyclopédie de l'innovation*, Economica

LAVIOLETTE, E.M. ; LOUÉ, C., (2006), *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel*, 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Fribourg, 24-27 octobre.

LICHTENBERGER, Y., (2006) Compétence, compétences, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, sous la direction de José Allouche, Vuibert.

MALGLAIVE, G., (1990), *Enseigner à des adultes*, Paris, PUF.

MANDON, N., (1990), *Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences*, Cereq, Bref, n°57.

MARTINET, A.C., (1993), Une nouvelle approche de la stratégie : introduction au dossier gérer le complexité, *Revue française de Gestion* n° 93, mars-avril-mai, 62-93.

MILTON, D.G. (1989), The complete entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, p. 9-19.

PELLETIER, D., (2006) *Invitation à la culture entrepreneuriale*, Septembre éditeur.

PENROSE (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell.

PETERSEN, N., (2006), Leadership et PME : comment être un bon chef ? *Gestion*, vol. 30, hiver 2006, p. 43-50.

PORTER, M.E., (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.

RUMELT, (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm, *Competitive Strategic Management*, R. Lamb Editor, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

SANCHEZ, R. ; HEENE A., (1997), Reinventing strategic management : New theory and practice for competence-based competition, *European Management Journal*, Vol. 15, n° 3, p. 303-318.

SCHMITT, C., (2005), Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexion autour de différentes expériences, *Atelier les nouvelles sciences de l'ingénierie : expériences*, Juin.

SMILOR, R.W. (1987), Managing the incubator system : critical success factors to accelerate new company development, *IEEE transactions on Engineering Management*, Vol. 34, n° 3, p. 146-156.

TOURAINÉ, A., (1955), *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS.

VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG, décembre, (téléchargeable <http://www.editions-adreg.net>)

VERSTRAETE T. (2007), Du concept au business plan : un itinéraire à bien maîtriser, Les Echos, 14 juin, 10-11

VERSTRAETE T. ; SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG (téléchargeable <http://www.editions-adreg.net>).

WERNERFELT (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, p. 171-180.