

## *Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences*

Mohamed. Bayad  
GREFIGE-CEREMO  
Nancy, France  
Mohamed.bayad@univ-nancy2.fr

Yosra. Boughattas  
GREFIGE-CEREMO  
Nancy, France  
Yosra.boughattas@univ-nancy2.fr

Christophe. Schmitt  
GREFIGE-CEREMO  
Nancy, France  
Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

### **Résumé**

*L'entrepreneuriat tient une place de plus en plus importante dans l'économie nationale et régionale. Ceci se vérifie notamment en Lorraine où les grandes entreprises d'hier ont disparu au profit d'une restructuration autour des PME. Parallèlement à cette évolution, il convient de constater que plus de la moitié des entreprises ont disparu au bout de cinq ans et que près de 80 % des artisans ont changé en l'espace de 10 ans (INSEE, 2004). Ces différents chiffres sous-entendent qu'entreprendre ne s'improvise pas, loin de là.*

*Face à l'importance économique des entrepreneurs dans le développement économique local, il est important de le considérer comme un métier à part entière. Comme la plupart des métiers, il existe des connaissances et des compétences à acquérir, favorisant le développement du métier. Il en va de même lorsque les personnes partagent leurs expériences autour d'un métier commun, on parlera de diffusion des compétences liées à un métier.*

*A la lumière de ces quelques éléments, il est possible de comprendre un grand nombre de défaillance des entreprises existantes. Ces défaillances sont loin d'être liées aux produits ou aux services proposés par l'entreprise, mais plutôt à une méconnaissance du métier d'entrepreneur. Bien souvent, les personnes sont formées par rapport à un domaine d'expertise bien précis et rarement par rapport aux compétences nécessaires dans le domaine de l'entrepreneuriat. Cela se comprend notamment par le fait qu'une des grandes différences entre l'entrepreneur et les autres acteurs qui oeuvrent dans les organisations, c'est que "l'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir" (Filion, 1997). Dans cette perspective, le métier d'entrepreneur renvoie notamment à des compétences particulières que l'on ne retrouve nécessairement pas dans les autres métiers. Quelles sont ces compétences et comment les acquérir ou les développer ?*

## **Introduction**

L'entrepreneuriat tient, en France, une place de plus en plus importante dans l'économie nationale et régionale. Ceci se vérifie notamment en Lorraine où les grandes entreprises d'hier ont disparu au profit d'une restructuration autour des petites et moyennes entreprises. Parallèlement à cette évolution, il convient de constater que plus de la moitié des entreprises ont disparu au bout de cinq ans et que près de 80 % des artisans ont changé en l'espace de 10 ans (INSEE, 2004). Ces différents chiffres sous-entendent qu'entreprendre ne s'improvise pas, loin de là.

Face à l'importance économique des entrepreneurs dans le développement économique local, il est important de le considérer comme un métier à part entière. Comme la plupart des métiers, il existe des connaissances et des compétences à acquérir, favorisant le développement du métier. Il en va de même lorsque les personnes partagent leurs expériences autour d'un métier commun, on parlera de diffusion des compétences liées à un métier.

A la lumière de ces quelques éléments, il est possible de comprendre un grand nombre de défaillances des entreprises existantes. Ces défaillances sont loin d'être liées aux produits ou aux services proposés par l'entreprise, mais plutôt à une méconnaissance du métier d'entrepreneur. Bien souvent, les personnes sont formées par rapport à un domaine d'expertise bien précis et rarement par rapport aux compétences nécessaires dans le domaine de l'entrepreneuriat. Cela se comprend notamment par le fait qu'une des grandes différences entre l'entrepreneur et les autres acteurs qui oeuvrent dans les organisations, c'est que « l'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir » (Filion, 1997).

A travers cette étude nous nous intéressons à l'acquisition des compétences liées au métier d'entrepreneur et aussi aux facteurs de leur acquisition et développement. En d'autres termes, il est important de s'interroger sur la nature des compétences nécessaires au métier d'entrepreneur mais aussi sur la manière d'acquisition et de diffusion de ces compétences clés. Ainsi, notre étude s'articule en trois parties. Nous abordons premièrement la relation de l'entrepreneur avec son entreprise en partant de la description de son profil et ses fonctions. La nature de compétences requises par l'entrepreneur ainsi que les facteurs permettant leur développement seront développés dans une seconde partie. Nous illustrons notre réflexion par une étude empirique réalisée via des entretiens semi-directifs auprès de quelques dirigeants de TPE lorraines, membres du Club des dirigeants Lorrains lancé par l'ISM.

## **1. L'entrepreneur et son entreprise**

Malgré le général consensus de la difficulté d'une définition simple et standardisée de l'entrepreneuriat, on associe assez souvent ce phénomène à l'acte de création d'une entreprise (Verstraete, 2000), ainsi qu'à une certaine manière de diriger (Falmholtz, 1990). L'entrepreneuriat est alors le processus de la concrétisation de l'action individuelle de l'entrepreneur. En effet, « c'est l'action et la compétence de l'entrepreneur qui créent l'entreprise. L'entrepreneur est le sujet, l'acteur et la création de l'entreprise, le résultat de son action » (Hernandez, 1999). Or, Il n'existe pas de modèle absolu de ce qu'est ou de ce que fait l'entrepreneur (Filion, 1997).

Afin de déterminer les facteurs de succès des entrepreneurs, certains chercheurs ont choisi tout d'abord une approche descriptive qui est l'approche par les traits. Cette approche

s'intéresse à identifier les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs ainsi que les attributs de leurs personnalités ; ensuite les recherches se sont plus orientées vers la définition des entrepreneurs par ce qu'ils font dans une approche fonctionnaliste qui est l'approche par les faits (Verstraete, 1999). Cependant, l'impossibilité de l'existence d'un profil type de l'entrepreneur est certes mais il est toujours possible de relever les attributs fréquents chez les créateurs réussis. Ainsi, on attribue, généralement, à l'entrepreneur le profil d'un individu rare et talentueux, le premier à innover et tirer de substantiels profits (Schumpeter, 1935 ; Drucker, 1985). Il sait en effet mobiliser l'information nécessaire à une exploitation qui lui est, ou deviendra, profitable et possède aussi des capacités particulières de prise de décision dans un contexte de forte incertitude. Il est confiant et présente une faible aversion du risque. Certains chercheurs lui avaient donné l'image de l'apprenti conducteur devant apprendre à conduire en construisant son véhicule (Albert, Fayolle et Marion ; 1994) ou encore la métaphore d'un pilote qui doit à chaque fois construire son avion (Marchesnay, 2000).

Ainsi, un entrepreneur est censé posséder certaines des caractéristiques, présentées dans le tableau 1. Les qualités correspondantes lui permettent de conceptualiser des projets, de rassembler toutes ressources nécessaires à leur mise en oeuvre et de mener l'entreprise à la réalisation de ses objectifs déjà préétablis.

**Tableau 1 : quelques caractéristiques et qualités d'un entrepreneur**

| <b>Caractéristiques</b>   | <b>Qualités</b>   |
|---|---|
| Confiance en soi  | Croit en ses propres capacités<br>Indépendant<br>Optimiste  |
| Volonté déterminée  | Obstiné et persévérant<br>Déterminé   |
| Concentré sur la tâche à accomplir ou les résultats à atteindre | Soucieux de la réussite<br>Bûcheur, dynamique, énergique<br>Prend des initiatives   |
| Acceptation des risques   | Prend des risques calculés<br>Aime les défis  |
| Etoffe d'un chef  | Bon communicateur<br>Bon contact avec les autres<br>Attentif aux suggestions et aux critiques<br>S'intéresse aux autres<br>Concerné par le développement des autres |
| Originalité   | Innovateur, créatif<br>Souple et ouvert d'esprit<br>Ingénieur<br>S'adapte rapidement et facilement  |
| Tourné vers l'avenir  | Prévoyant<br>Visionnaire<br>Intuitif  |

D'un autre côté, l'entrepreneur doit accomplir outre ses tâches propres d'innover, arbitrer, risquer et connecter les autres fonctions incombant traditionnellement aux gestionnaires. Ces fonctions recouvrent les techniques relatives à la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle. Le chef d'entreprise exécute ces différentes fonctions liées à la gestion dans tous les domaines fonctionnels clés de la petite entreprise, à savoir la commercialisation, le financement, la production, le personnel, etc.

En définitive, l'entrepreneur doit veiller à la bonne santé de son entreprise et tirer de l'environnement les ressources nécessaires à sa survie. Pour y parvenir, il doit faire face à la complexité passant continuellement des opérations détaillées à une vision stratégique plus globale. De plus, l'entrepreneur doit passer d'une vue interne à une vue externe. Le niveau de complexité de ses fonctions sera bien évidemment déterminé par la taille et la complexité du fonctionnement de l'entreprise.

Dans le cadre des petites entreprises, le dirigeant cumule pratiquement tous les rôles ; « la fonction entrepreneuriale est in divisée » (Guire, 1976). Le chef de la petite entreprise s'identifie étroitement à sa firme, se substitue souvent à toute forme d'organigramme et incarne la structure (Johannisson, Ramirez-Pasillas et Karlsson, 2002). Cet enchevêtrement entre le niveau personnel et le niveau organisationnel débouche sur un style et des pratiques de gestion très particuliers et très spécifiques. Le profil du dirigeant est alors un élément central permettant de comprendre et d'analyser la configuration structurelle et les orientations stratégiques de l'entreprise (Bayad et Nebenhaus, 1993).

En d'autres termes, les valeurs personnelles du dirigeant déterminent le comportement et le développement de l'entreprise. Ses qualités entrepreneuriales comme la créativité, la motivation, la persévérance et la capacité à prendre des risques se combinent avec son tempérament propre quant à sa conception du contrôle, son attitude face à la structure et aux normes, sa vision de l'environnement, son besoin de reconnaissance, etc. Son influence se fera fortement sentir sur l'organisation et la gestion de l'entreprise; ses aspirations, ses préjugés et son comportement détermineront le style, les structures et les procédés de gestion ainsi que les relations interpersonnelles au sein et en dehors de l'entreprise. Son expérience professionnelle et technique et ses intérêts personnels dicteront les priorités et la répartition des tâches et détermineront son degré d'implication dans les diverses tâches liées à la gestion et au fonctionnement de l'entreprise.

En somme, les activités de l'entrepreneur consistent à se lancer dans une activité qui connaît et maîtrise faisant appel à sa créativité et son imagination. Ensuite, en développant une vision du futur souhaité de son entreprise, il va chercher à mettre en place une structure souple, flexible et choisir le personnel adéquat pour l'aider à réaliser. Sa réflexion s'effectue à partir de l'observation de l'environnement économique et de ses modifications ( Filion, 1997). Bird (1989) précise à cet effet que les tâches des entrepreneurs sont très complexes, même pour les entrepreneurs dirigeant une jeune entreprise artisanale, et nécessitent pour leur réalisation une multitude de compétences. Ces compétences sont particulières, basées sur les caractéristiques spécifiques des petites entreprises et liées à son métier d'entrepreneur de créer son projet et d'assurer sa pérennité et sa croissance.

## **2. Identification des compétences de l'entrepreneur**

Dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat et PME, les spécialistes tentent depuis plus de 30 années d'identifier les caractéristiques des entrepreneurs reliés à leur succès. Blawat (1995) regroupe ces caractéristiques en trois dimensions comme: la personnalité, la motivation et finalement les compétences. Historiquement, les deux premières dimensions ont été les premières à être étudiées ; les chercheurs se sont principalement centrés sur les traits de personnalité et les motivations et très peu sur les compétences. Cependant, les recherches ayant étudié la relation entre ces deux premières dimensions et la performance de l'entrepreneur rapportent des résultats contradictoires. Par exemple, les résultats des travaux de Lorrain et Dussault (1988) indiquent que les traits et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs à succès de ceux à échec, mesuré par la survie de l'entreprise sur une période de trois ans après la création. Cependant, ils concluent que les traits de personnalité semblent prédisposer les gens à créer leur entreprise comme le postule le modèle de Belley (1994) mais expliquent peu leur succès une fois l'entreprise est démarrée.

Dans les années 90, les chercheurs se sont tournés vers l'étude des compétences des entrepreneurs et ont apporté des précisions sur le rôle des traits de personnalité dans la dynamique de la performance, entre autres Chandler et Jansen (1992) et Herron et Robinson (1993). Ce deuxième courant de recherche s'intitule l'approche basée sur les comportements. Les résultats de ces recherches indiquent que les compétences s'avèrent de meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité. Une des explications de ces résultats est que les traits sont valorisés par la motivation et que la motivation des entrepreneurs est modérée par les compétences (Herron et Robinson, 1993).

D'un autre côté, les recherches en psychologie industrielle et organisationnelle ont reconnu depuis fort longtemps le lien de causalité entre les compétences et le rendement. Maier (1965) mentionne le rôle déterminant des compétences ou des capacités humaines sur la performance. Et depuis, les psychologues du travail ont contribué de l'importance aux compétences et à l'existence de différences individuelles au niveau des compétences. Également dans le domaine de management, les recherches, notamment celles de Katz en 1965 ont montré que les compétences seraient de meilleurs déterminants de la performance des gestionnaires que les traits de personnalité et il a mis en place une typologie des compétences managériales. D'un autre côté, Mintzberg en 1974 décrivait, dans son ouvrage sur le travail des managers, les compétences que doivent maîtriser les gestionnaires dans l'exercice de leurs rôles.

D'une manière générale, on entend par compétence la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974). Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992). Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné (Szilagyi et Schweiger, 1984). Ainsi, Les compétences sont des capacités particulières de mise en oeuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Elles sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage. (Tarondeau, 1998).

A ce stade, la première question qui nous interpelle, suite à cette présentation de définitions, concerne la nature de compétences que l'entrepreneur doit maîtriser pour exécuter efficacement ses tâches de chef d'entreprise.

## **2.1. Les compétences à acquérir ?**

Nous rappelons que les dirigeants des petites entreprises exercent deux fonctions distinctes et étroitement liées: l'esprit d'entreprise et la gestion. Ces deux groupes de rôles et de fonctions sont si imbriquées l'une dans l'autre qu'elles soient difficiles à identifier ou isoler en pratique, notamment au niveau de la conduite des petites entreprises. L'esprit d'entreprise se définit comme la qualité qui permet aux individus de démarrer une nouvelle activité ou de développer de façon dynamique et innovante une entreprise existante (Harper, 1983). Afin d'exercer efficacement les fonctions liées à l'esprit d'entreprise, l'entrepreneur doit acquérir des compétences particulières outre les compétences techniques.

L'analyse de la documentation scientifique nord-américaine réalisée par Lorrain (1995) sur les caractéristiques psychologiques associées à l'entrepreneur montre qu'avant 1990 les recherches s'intéressant aux compétences que doivent posséder les entrepreneurs, sont rares et se concentraient surtout sur l'identification de certaines compétences dites entrepreneuriales, comme la capacité à élaborer une vision d'affaires (Hambrick et Crozier, 1985; Milton, 1989) ou la capacité à identifier des opportunités d'affaires (Kirner, 1976; Vesper, 1989) ou bien l'habileté à réseauter (Aldrich et al., 1987). Par ailleurs seulement quelques recherches mirent en relation les compétences des entrepreneurs et la performance de l'entreprise, par exemple la recherche de Ibrahim et Goodwin (1986) et Hofer et Sandberg (1987).

Plus récemment, certains spécialistes en psychologie entrepreneuriale proposent différentes typologies des compétences des entrepreneurs. Herron (1990) formule une typologie de sept habiletés : l'habileté à concevoir des produits et/ou services, à évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, à comprendre son secteur d'activité et ses tendances, à motiver le personnel, à créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, à planifier et à administrer les activités de l'entreprise et finalement l'habileté à identifier et à implanter des opportunités. Chandler et Jansen (1992) proposent dans leur typologie trois catégories (entrepreneuriales, managériales et technico- fonctionnelles) les compétences suivantes : l'habileté à identifier et à prendre avantage d'opportunités, l'habileté à travailler intensément; l'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise, l'habileté à diriger des individus, et l'habileté politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires ainsi que l'habileté technico-fonctionnelle qui est la capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation. La recherche de Baum (1995) réalisée auprès de 363 entrepreneurs révèle l'existence de relations significatives entre les habiletés des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise. Il a retenu comme habiletés la capacité cognitive, l'habileté organisationnelle, l'habileté décisionnelle, l'habileté technique et l'habileté à identifier et implanter des opportunités.

En s'appuyant sur ces travaux et sur ceux en management des PME, tels les travaux de Lorrain et al., (1994) nous avons répertorié plus de 15 habiletés que les chercheurs attribuent à l'entrepreneur. Ces diverses habiletés se regroupent en trois catégories à l'instar de Chandler et Jansen (1992). Le tableau ci-dessous présente les différentes habiletés par catégorie ainsi que les principaux auteurs ayant mentionné ces qualifications.

**Tableau 2 : compétences et habiletés d'un entrepreneur:**

| <b>Catégorie</b>                     | <b>Habiletés</b>   | <b>Auteurs</b>  |
|--------------------------------------|--|---|
| <b>Compétences entrepreneuriales</b> | Capacité à identifier des opportunités d'affaires                    | (Baum, 1995), (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990), (Kirner, 1979), (Milton, 1989), (Vesper, 1989)             |
|                                      | Capacité à élaborer une vision d'entreprise                          | (Filion, 1989), (Chandler & Jansen, 1992), (Hambrick & Crozier, 1985), (Milton, 1989)                               |
|                                      | Capacité à créer et gérer son réseau d'affaires                      | (Aldrich & al., 1987), (Bird & Jelinek, 1988), (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990), (Ibrahim & Goodwin, 1986) |
|                                      | Capacité à gérer son travail   | (Bird & Jelinek, 1988), (Deeks, 1976)   |
| <b>Compétences managériales</b>      | Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise                       | (Ibrahim & Goodwin, 1986), (Lumpkin & al., 1988), (Hofer & Sandberg, 1987)  |
|                                      | Capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise | (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990)   |
|                                      | Capacité à diriger du Personnel                                      | (Baum, 1995), (Chandler & Jansen, 1992), (Herron, 1990), (Hofer & Sandberg, 1987), (Ibrahim & Goodwin, 1986)        |
|                                      | Capacité à résoudre des problèmes                                    | (Deeks, 1976)   |
|                                      | Capacité à contrôler les activités de son entreprise                 | (Deeks, 1976), (Herron, 1990)   |
|                                      | Capacité à négocier  | (Deeks, 1976), (Hofer & Sandberg, 1987)   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Compétences techniques de gestion et du secteur</b> | Capacité à gérer les opérations                             | (Chandler & Jansen, 1992), (Deeks, 1976), (Lorrain & Dussault, 1988)  |
|  | Capacité d'une gestion financière                           | (Deeks, 1976), (Ibrahim & Goodwin, 1986), (Lorrain & Dussault, 1988), (Luk, 1996), (Lumpkin & al., 1988)                  |
|  | Capacité d'une gestion des ressources humaines              | (Deeks, 1976), (Ibrahim & Goodwin, 1986)  |
|  | Capacité d'une gestion marketing & des ventes               | (Deeks, 1976), (Lumpkin & al., 1988), (Lorrain & Dussault, 1988), (Luk, 1996), (Hand & al., 1987), (Smart & Conant, 1994) |
|  | Capacité à gérer les lois et les règlements gouvernementaux | (Deeks, 1976)   |

## **2.2. Comment acquérir ces compétences ?**

Une des grandes étapes à franchir par toute personne concernée par l'acquisition de compétences dans tout domaine professionnel est la manière d'acquérir ces compétences. La question n'est pas de savoir s'il faut posséder les capacités pour diriger une entreprise, mais plutôt de savoir comment obtenir et améliorer ces compétences, autrement dit quels facteurs permettent aux entrepreneurs de posséder des compétences techniques, entrepreneuriales et managériales nécessaires à la réussite des entreprises ?

L'entrepreneur étant le moteur de son entreprise, la réussite ou la faillite de sa firme dépendent essentiellement de sa personnalité, ses connaissances et compétences. La prospérité de l'entreprise est un processus conçu, déclenché et géré par l'entrepreneur qui saisit les opportunités, échafaude un projet d'entreprise pour tirer parti des opportunités et mobilise les ressources nécessaires à la concrétisation du projet. Dès lors, afin de concevoir sa réflexion, et étant « dépourvu d'outils qualitatifs et quantitatifs formalisés, l'entrepreneur va compter sur ses propres forces, sur son réseau personnel, son bon jugement, son intuition, bref sur sa bonne étoile » (Bayad et Garand, 1998). Ainsi, la personnalité et le comportement du chef d'entreprise imprègnent les systèmes et les pratiques de gestion. Les stratégies poursuivies constituent le reflet des attitudes, valeurs et intentions, bref des valeurs entrepreneuriales du chef d'entreprise ainsi que de ses capacités en gestion. « Les attitudes, les valeurs et les intentions d'une personne découlent de l'ensemble de son processus individuel d'apprentissage, façonné au cours des années par ses antécédents familiaux, ses expériences de travail, sa formation (éducation formelle et informelle), et ses relations passées ou actuelles (travail, amis, famille. » (Bayad et Garand, 1998).

La formation du chef d'entreprise démarre par la culture d'entreprise que lui transmet sa proche famille, la communauté et la société en général. L'esprit d'entreprise est en fait un type



de comportement façonné par les attitudes de la société face au monde des affaires et encouragé par une culture qui valorise et respecte la prospérité des entreprises. Néanmoins, cette formation doit être intégrée dans une approche formative basée non seulement sur les pratiques et expériences mais aussi sur des expérimentations, des exercices relatifs à l'exploration et l'analyse de l'environnement commercial, l'identification des possibilités du marché, la créativité et l'innovation, les techniques de résolution de problèmes, la communication, la persuasion et la négociation, et l'étude concrète des diverses étapes de la mise en route d'une entreprise. D'autant plus les connaissances, les orientations et les compétences exigées du chef d'entreprise varient selon le stade d'évolution de la petite entreprise.

D'un autre côté, ces capacités s'épanouissent et s'aiguisent au travers de la pratique et de l'expérience, certains auteurs expliquent à ce stade que les individus acquièrent avec l'expérience des modèles de connaissances de plus en plus nombreux et de plus en plus large dans leur domaine d'activité (Chase et Simon, 1973 ; Chase et Ericsson, 1982) favorisant l'apprentissage par acquisition et stockage en mémoire de connaissances nouvelles ; c'est l'accumulation de savoirs individuels et collectifs et l'apprentissage obtenu dans leur mise en action qui génèrent les aptitudes, les capacités et les compétences (Tarondeau, 1998). D'autant plus, les attentes de l'individu se fondent sur son expérience, sur les informations qu'il obtient, et s'articulent avec les plans qu'il construit pour résoudre les problèmes constituant autant de jalons à franchir pour aller là où il veut aller (Verstraete, 2000). Ces attentes se construisent à partir de représentations plurielles, et des capacités essentielles qu'il initie par une projection de celles ci dans des situations n'existant pas encore, cela sur des horizons temporels différents, et sans pour autant être coupé de la gestion quotidienne (Bird, 1989).

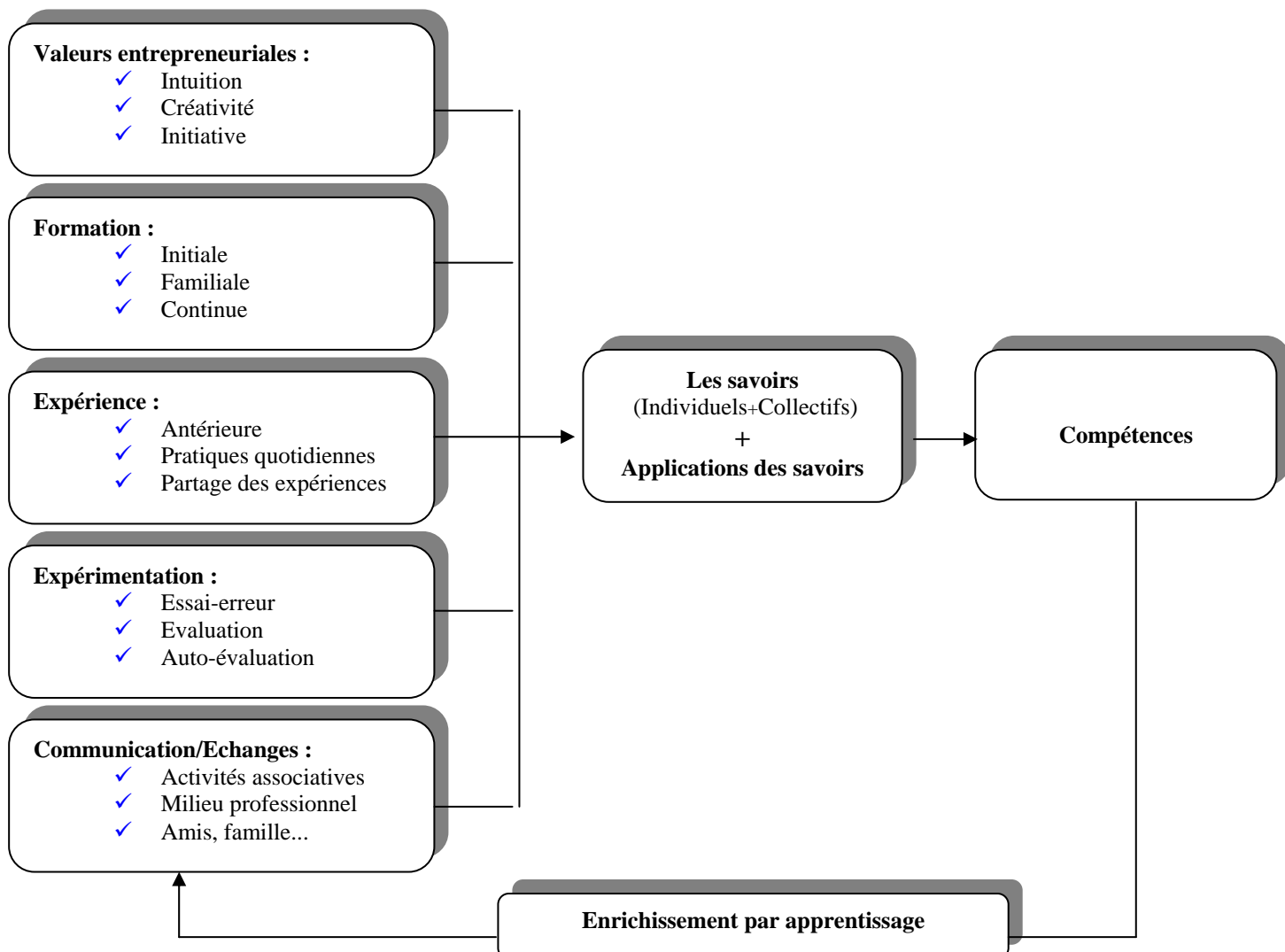
D'autres auteurs considèrent que le développement interne de savoir ne se fait pas uniquement par accumulation d'expérience dans l'action mais aussi par expérimentation, d'autant plus l'accumulation d'expérience ne remet pas en cause de façon fondamentale les conditions de déroulement de l'action. Au contraire, l'expérimentation peut conduire à des remises en cause des cadres de référence et à des changements radicaux de technologie ou d'organisation par exemple (Tarondeau, 1998). L'expérience est alors la connaissance acquise par un individu au sujet d'une activité (ou d'un objet), née d'une longue pratique de cette activité (ou de cet objet) (Auroux et Well, 1984) alors que l'expérimentation est l'itération de séquences d'« essai-erreur », une erreur étant l'écart entre l'intuition et le résultat obtenu (Argyris et Schön, 1978). Ces chercheurs modélisent les processus de création, adaptation, capitalisation de savoirs comme une itération de séquences action- évaluation- correction des cadres cognitifs mobilisés dans l'activité. Ceci fournit au chef de l'entreprise des compétences conatives qui lui permettront de bien analyser divers signaux du marché, de considérer avec plus de force certains éléments révélateurs d'un changement. Cette compréhension des changements entraînera une réaction de type stratégique ou marketing ou technologique. La taille de l'entreprise paraît ici un élément important. Plus la structure sera souple plus il sera facile à l'entreprise de s'adapter d'où la force des petites entreprises (Gueguen, 2004).

Ainsi, il existe plusieurs manières pour le chef d'entreprise pour acquérir des compétences. Celles-ci peuvent être innées, avoir été importées ou s'être développées dans le cours même de l'activité (Huber, 1991). Ces compétences se développent et s'enrichissent par interaction et échange. De part son rôle central lui conférant la qualité d'être au cœur de toutes les activités, l'entrepreneur constitue le lien entre l'entreprise et son environnement. Il s'appuie sur des réseaux formels et informels composés des membres de sa famille, de ses amis et de

relations d'affaires qui lui permettent d'obtenir l'information, le soutien et les ressources indispensables à la mise en route et à la conduite de son entreprise. Ces réseaux de particuliers et de relations d'affaires sont vitaux pour capter les opportunités, tester des idées, acquérir l'information et les connaissances sur les meilleures pratiques et mobiliser les ressources nécessaires à la création de l'entreprise. Ils permettent à l'entrepreneur et à l'entreprise de se tenir informés des tendances du moment et des nouvelles technologies, d'évaluer l'évolution des goûts des clients et de développer de nouvelles méthodes pour traiter et résoudre les problèmes (Tjosvold et Weicker, 1993). Ainsi se forment des compétences aux niveaux relationnel et comportemental auxquelles s'ajoute la capacité à collecter et organiser l'information et à s'enrichir par échange dans des «communautés de pratiques» (Lave et Wenger, 1990). Ce mode d'acquisition de compétences est omniprésent dans les petites entreprises du fait de leur taille et de leurs caractéristiques particulières qui poussent son dirigeant à chercher aide et soutien à l'extérieur.

Cependant, il est essentiel pour un entrepreneur d'affiner et d'améliorer ses compétences d'une manière continue. Les compétences de base acquises au stade du démarrage et les systèmes de gestion installés lors de la création de l'entreprise sont insuffisants pour assurer la prospérité de l'entreprise. L'amélioration de la qualité et de la productivité ainsi que celle des divers systèmes (commercialisation, production, financement, personnel, etc.) exige des compétences nouvelles ou un renforcement des compétences acquises.

### **Facteurs d'acquisition et amélioration des compétences**



### **3. Dans le cadre de quelques TPE lorraines**

Nous avons choisi de nous intéresser à cette problématique d'identification des compétences et de la manière de les acquérir au niveau de très petites entreprises. Notre choix est dû au fait que ce genre d'entreprises représente 93% des entreprises françaises, et que rares sont les travaux exclusivement centrés sur les compétences des dirigeants des TPE. Généralement, on désigne par TPE les entreprises juridiquement indépendantes voire financièrement indépendantes, dont les fonctions de responsabilités incombent à très peu de personnes, et dont la taille des effectifs est de 1 à 9 employés (Julien et Marchesnay, 1987). Or, il n'existe pas de définition standard de la TPE, celle-ci varie d'une région à une autre et d'un pays à un autre. La définition propre à un pays s'inspire généralement du contexte national spécifique comme la taille ou la structure des entreprises du secteur industriel concerné ainsi que de l'utilisation et des objectifs servant la définition comme l'élaboration d'un cadre d'action politique et juridique ou son exploitation à des fins administratives et promotionnelles, etc. Cependant c'est la structure et le système de gestion de l'entreprise qui permet de faire une distinction entre la petite entreprise et l'entreprise grande et moyenne. La petite entreprise est étroitement liée à la pratique entrepreneuriale et son fonctionnement est organique dans le sens où le dirigeant maîtrise quasiment tout et où les salariés sont polyvalents. Par ailleurs, les stratégies suivies par les très petites entreprises sont fondées sur l'accomplissement personnel fort du dirigeant, la TPE est alors « un tout petit monde dont le centre est le propriétaire dirigeant » (Torrès, 2003).

Cette étude empirique a été menée auprès de trois dirigeants de très petites entreprises, membres du Club des Dirigeants Lorrains via un suivi par observation, visites et entretiens semi-directifs permettant aux chefs d'entreprises de s'exprimer librement sur les thèmes majeurs de la recherche. Nous avons maintenu un guide d'entretien identique pour les différents interviewés. Il reste à préciser que notre cadre d'étude se restreint à la création d'entreprise menée par un individu pour son propre compte et éventuellement de ses actionnaires, s'il en a. Les résultats de la recherche étaient établis en analysant le contenu thématique des retranscriptions des différents entretiens.

**Tableau 3 : les entreprises interviewées :**

| <b>Entreprise<sup>1</sup></b> | <b>Activité</b>                               | <b>Effectif (personne)</b> | <b>Ancienneté (ans)</b> | <b>Durée de l'entretien (mn)</b> |
|-------------------------------|---|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| <b>NET Concept</b>            | Ingénierie des systèmes d'information         | 6                          | 5                       | 3H 30                            |
| <b>Menuiserie Julie</b>       | Menuiserie                                    | 9                          | 41                      | 1H 50                            |
| <b>Bijouterie lorraine</b>    | Synthèse d'alliages métalliques ou céramiques | 5                          | 3                       | 1H 20                            |

<sup>1</sup> Les noms d'entreprises sont mentionnés à titre indicatif.

Tout d'abord, on note la simplicité de la mise en oeuvre des habiletés d'un dirigeant d'une très petite entreprise. Ses compétences de base sont des connaissances acquises par une formation scolaire, universitaire ou par un transfert familial. Ces compétences sont assez souvent d'ordre technique qui évoluent dans le temps par la volonté d'apprendre et par une formation autodidacte des différents changements dans la technologie. Aucun dirigeant interviewé n'a suivi une formation particulière en sciences de gestion. L'acte de création des entreprises était dans certains cas une valorisation du cursus scolaire de ses créateurs, et dans d'autres cas une poursuite d'une activité familiale exercée depuis des siècles. Pour approfondir leurs connaissances théoriques, les chefs d'entreprises considèrent la formation continue comme une voie intéressante mais surtout contraignante, « il peut me manquer le temps, la volonté, l'envie ou le bon organisme formateur ». En effet, la formation continue oblige généralement les apprenants à se déplacer et à consacrer du temps à leurs formations. Or, les TPE étant par définition de petites structures, le départ du dirigeant est souvent perturbateur. Ainsi que l'a fort bien exprimé un chef d'entreprise interviewé « aussi bien pour les concepts techniques que pour les concepts administratifs, je fais en sorte que les gens partent en formation continue pour apprendre ; moi, je n'ai fait aucun stage de formation continue ; c'est envoyer les gens et moi je les ai toujours accompagnés par le regard, par l'action, à cause du fonctionnement ici, parce que je ne peux pas partir ». En définitive, les chefs de firmes de taille très réduite sont plutôt réticents à la formation, tant initiale que continue, dans son cadre traditionnel et dans son modèle scolaire, ils ont plus tendance à privilégier l'auto-formation et la formation informelle en créant un réseau de transfert de connaissances par échange de stages et d'information.

Cet échange de connaissances est une manière fort appréciée par les chefs d'entreprises, ils considèrent « échanger est innée », « partager les connaissances des autres et les expériences des autres est le meilleur moyen pour apprendre ». Cette manière d'acquisition ou de développement de compétences est néanmoins volontaire et ciblée par les dirigeants surtout étant jeune créateur ou ayant certaines lacunes techniques ; « J'apprends en discutant avec des personnes qui ont idée de la création des entreprises ou avec les organismes et des clubs ». La communication tant en externe qu'en interne reste peu formalisée, les informations se diffusent de manière naturelle par observation, conseil et imitation. Ces paroles expriment bien cet aspect informel et tacite de la diffusion des savoirs au sein des TPE « dans nos métiers manuels, les gens apprennent les choses en les faisant donc en participant avec quelqu'un et en regardant dans l'action. On regarde dans l'action, on regarde comment il fait, on passe un petit moment avec, on apprend en faisant et après on analyse ». C'est un transfert facilité par la confiance et la proximité entre les membres de l'entreprise.

Cependant, les dirigeants interviewés rejettent la notion d'expérimentation comme facteur d'acquisition de savoirs dans tout domaine autre que technique « je n'expérimente jamais parce qu'au niveau de la gestion, je n'ai pas le droit d'expérimenter, je ne peux pas expérimenter » ; expérimenter « c'est réussir à tous les coups surtout que l'entreprise est en phase de démarrage ». Ils rejettent la notion d'erreur par peur d'échouer et du fait de leur volonté de pérenniser et développer leur projet, mais ils pratiquent de « l'expérimentation » d'une manière inconsciente en évaluant leurs actions et en corrigeant leurs procédés continuellement. Cette remise en question est une étape suite à l'essai et l'auto-évaluation. Ceci correspond à la définition des théoriciens de l'expérimentation comme séquences d'essai-erreur-évaluation et correction. D'un autre côté, l'importance de l'expérience a fait l'unanimité de tous les chefs d'entreprise comme le meilleur moyen pour cumuler des savoirs et des habiletés « la meilleure façon d'apprendre, est l'expérience ». Elle constitue la vie

quotidienne d'un chef d'entreprise puisqu'ils apprennent au jour le jour en pratiquant leurs activités autant que dirigeants au sein de leurs sociétés. Donc, l'expérience est un apprentissage sur le tas qui se réalise selon des modalités plus intégrées à l'activité quotidienne de production et de gestion. Notamment pour les dirigeants interviewés ne possédant pas d'expérience antérieure. En plus, les dirigeants ne possédant pas d'expérience antérieure, pensent que l'acquisition de l'expérience ne signifie pas seulement développer la sienne par la pratique dans l'action mais profiter aussi des expériences des autres ayant la même position que lui et confrontant, de part leurs activités, les mêmes contraintes et soucis. Ceci correspondait à la nature même de la petite entreprise qui de part le rôle central de son dirigeant au sein de son environnement interne et externe facilite la captation des savoirs et des expériences.

En définitive, les compétences du dirigeant d'une TPE s'identifient à ses capacités particulières de mise en oeuvre de toutes les ressources de son entreprise et plus particulièrement les ressources humaines de manière à assurer la satisfaction du client et la pérennité de l'entreprise. Ces compétences s'enrichissent par pratique et interaction avec les différents acteurs de son environnement. Ainsi, un dirigeant de TPE gère comme il sent, comme il imagine et selon son intuition. Il acquiert en exerçant ses activités de chef d'entreprise des réflexes et une certaine expérience qui modifient ses attitudes et orientent ses capacités.

## **Conclusion**

Le créateur d'une petite entreprise possède certes des qualités particulières d'initiative, de prise de risque, de courage et de créativité, mais il ne possède pas automatiquement les compétences nécessaires à la bonne conduite de son entreprise. Cependant, l'acquisition de ces compétences ainsi que leur développement est possible via des facteurs comme la formation, l'expérimentation, l'expérience et l'échange au sein et avec son environnement. Ce processus de captation de savoirs et de développement de connaissances est facilité par le rôle central du chef d'entreprise « ayant l'œil sur tout » et par son interactivité avec les différents acteurs. Ainsi, l'entreprise reflète la personnalité de son dirigeant et contribue aussi en même temps à forger cette personnalité et affiner ses caractéristiques. Le savoir du dirigeant, sa vision, ses compétences et sa culture affectent l'évolution de la firme et déterminent son avenir. C'est ainsi que ce chef d'entreprise « maître de son destin, responsabilisé et opérationnel, recherche une synergie entre sa propre évolution et celle de son environnement. (Bayad et Chanal, 1998). Son évolution est le résultat de son apprentissage via un processus d'interaction avec son environnement tant interne qu'externe.

En plus, la nature même de la TPE favorise une pédagogie et une gestion particulière des connaissances. Le dirigeant de la TPE ne transmet pas des compétences mais tout un système de valeurs. Il dépend beaucoup de son vécu ; c'est le mélange d'auto formation, d'apprentissage sur le tas et d'apprentissage collectif. L'auto formation est considérée comme un apprentissage individuel, par essai – erreur et par répétition. L'apprentissage sur le tas est un apprentissage collaboratif et empirique où aspect cognitif et aspect relationnel sont étroitement liés. Ces méthodes de formation restent les modalités principales d'acquisition de nouvelles compétences ou d'entretien de la qualification pour un dirigeant de TPE. Ces formations se réalisent principalement selon un processus d'acquisition –transmission, par le biais d'un membre de l'entreprise (ou de la famille) et par des pratiques essentiellement informelles. Les modalités sont en effet plus intégrées à l'activité quotidienne, sur des

moments précis du développement de l'entreprise et pour se perfectionner, les entrepreneurs préfèrent mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel. Cependant, la manière d'acquérir des capacités varie avec les entrepreneurs et la nature des entreprises. Elle peut dépendre en fait du secteur d'activité de l'entreprise ou si l'entrepreneur est à la tête d'une jeune entreprise ou d'une entreprise déjà bien établie.

D'un autre côté, l'étude empirique menée auprès de chefs d'entreprise a montré, malgré la taille réduite de l'échantillon, l'importance accordée de ces dirigeants à la notion d'apprentissage. Ils reconnaissent, en effet, l'utilité de leur apprentissage individuel au moment de la création de leur entreprise, et ils le considèrent comme étant inné et comme « le plaisir d'apporter un savoir, de continuer un savoir, d'avoir un échange ». Néanmoins, les chefs d'entreprises accordent la même importance voire plus à l'apprentissage organisationnel. Ils le considèrent « comme le partage d'info, le partage des connaissances et l'amélioration des acquis d'une façon à la fois individuelle et collective », il se réalise « en côtoyant les différentes personnes qui sont dans la société et en réglant ensemble certains points » et si on « sait faire c'est grâce à l'apprentissage que la collectivité nous a fait ». Ainsi, nous pensons qu'il sera fort utile d'élargir ces résultats dans de futures recherches.

## **Bibliographie**

- Aldrich, H. & Rosen, B. & Woodward, W. (1987), *The impact of social networks on business foundings and profit : a longitudinal study*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- Baum, J. R. (1995), *The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- Bayad, M. & Boughattas, Y. & Schmitt, C. (2006), « Compétences des dirigeants de très petites entreprises, illustration par étude de cas des dirigeants des TPE en Lorraine », *AGRH - Évolutions et développements des compétences managériales : quels défis à relever pour la GRH ?*, Rouen, Mars.
- Bayad, M. & Chanal, J. M. (1998), « Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance, le cas de l'entreprise Metalex », *4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME*, Metz, Octobre.
- Bayad, M. & Garand, J. D. (1998), « Vision du propriétaire- dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », *4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME*, Metz, octobre.
- Belley, A. (1994), « Les milieux incubateurs », *rapport inédit*, Fondation de l'Entrepreneurship du Québec.
- Bird, B. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention », *Academy of Management Review*, Vol 13(3), pp. 442-453
- Bird, B. (1989), *Entrepreneurial behavior*, Glenview: Scott Foresman Co.
- Blawat, K. (1995), « Defining the entrepreneur: a conceptual model of entrepreneurship », Actes de colloque, *CCSBE-CCPME*, pp. 13-37.
- Chandler, G. N. & Jansen, E. (1992), « The founder's self-assessed competence and venture Performance », *Journal of Business Venturing*, 7, pp. 223-236.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, ed. 1981
- Deeks, J. (1976), *The small firm owner-manager: entrepreneurial behavior and management practices*, New-York: Praeger Publishers
- Falmholtz, E. (1990), *Growing Pains*, San Francisco, Jossey-Bass inc. Publishers.
- Filion, L. J. (1997), « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, Automne, 6, pp. 29-45
- Gueguen, G. (2004), « TPE et contrainte de l'environnement », *7<sup>ème</sup> CIFEPME, Montpellier*, Octobre.
- Hambrick, D. C. & Crozier, L. M. (1985), Stumblers and stars in the management of rapid growth, *Journal of Business Venturing*, 1, pp. 31-45.
- Hernandez, E. M. (1999), *Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris, L' Harmattan.
- Herron, L. A. & Robinson, R. B. (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance » , *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 281-294.
- Hofer, C. W. & Sandberg, W. R. (1987), « Improving new venture performance : some guidelines for success », *American Journal of Small Business*, 12, pp. 11-25.
- Huber, G. P. (1991), « Organizational learning: the contributing processes and the literatures », *Organizational Science*, Février, 2, p. 88-115.

- Ibrahim, A.B. & Goodwin, J. R. (1986), « Perceived causes of success in small business », *American Journal of Small Business*, 10, pp. 41-50.
- Julien, P. A. & Marchesnay, M. (1987), *La petite entreprise, Principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion, Paris et Boucherville, les Editions Vermette.
- Lorrain, J. & Belley, A. & Ramangahaly, C. (1994), « Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, 7, pp. 9-34.
- Lorrain, J. (1995), « Le profil psychologique des entrepreneurs à succès: analyse critique de la documentation scientifique », *Rapport inédit*, Fondation de l'Entrepreneurship du Coeur du Québec.
- Lorrain, J. & Dussault, L. (1998), *Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage*, *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.
- Lumpkin, J. R. & Ireland, R. D. (1988), « Practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors », *American Journal of Small Business*, 26, pp. 59-81.
- Marchesnay, M. (2000), *Histoire d'entreprendre - entrepreneuriat et territoire*, Paris, Editions EMS.
- Mc Cormick, E. & Tiffin, J. (1974), *Industrial psychology*, (6<sup>th</sup> Ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Milton, D. G. (1989), «The compleat entrepreneur », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13, pp. 9-19.
- Pettersen, N. & Jacob, R. (1992), *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration*, Ottawa, les Éditions Agence d'Arc.
- Schumpeter, J. A. cité par Filion, L. J. (1997), *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*, HEC Montréal, Cahier de recherche n°97-01.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, C. J. (1990), « A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-28.
- Szilagy, A. D. & Schweiger, D. M. (1984), « Matching managers to strategies: a review and suggested framework », *Academy of Management Review*, 9, pp. 626-637.
- Tarondeau, J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris, Puf- Collection Que sais- je.
- Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, mai-juin, 144, p. 119-138.
- Verstraete, T & al, *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris, Editions EMS.
- Verstraete, T. (1999), *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur comprendre ses actes*, Paris, L' Harmattan.