



**HAL**  
open science

# La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement : le cas des coopératives d'activité et d'emploi

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait

## ► To cite this version:

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait. La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement : le cas des coopératives d'activité et d'emploi. *Gestion* 2000, 2010, 3, pp.107-122. hal-01384977

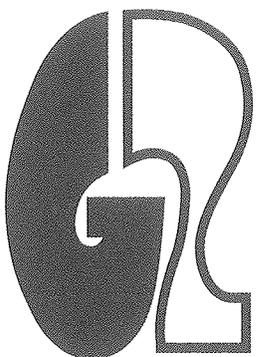
**HAL Id: hal-01384977**

**<https://hal.science/hal-01384977v1>**

Submitted on 14 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



REVUE

GESTION 2000

---

D O S S I E R

***L'accompagnement entrepreneurial ou  
L'émergence d'un nouveau champ de recherche***

• - **Editorial** - • *Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ? • Le discours de l'accompagnement en quête d'impact. Pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial. • Accompagner des futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge de vie. • Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider. • Les pratiques d'accompagnement des Business Angels en phase de pré-investissement : une étude exploratoire en France. • La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement. Le cas des coopératives d'activité et d'emploi. • Un mentor pour surmonter les formes de handicap de la nouveauté ? Le point de vue de la dyade mentor-protégé. •*



1 Brigitte Charles-Pauvers,  
Maître de Conférences,  
IEMN - Institut d'Economie et de Management,  
IAE,  
LEMNA,  
Université de Nantes, France

2 Nathalie Schieb-Bienfait,  
Maître de Conférences - HDR,  
IEMN - Institut d'Economie et de Management,  
IAE,  
LEMNA,  
Université de Nantes, France

## La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement *Le cas des coopératives d'activité et d'emploi*

**A**près avoir privilégié les travaux sur les fonctions de l'entrepreneur, puis sur les caractéristiques des entrepreneurs, le champ de l'entrepreneuriat est, depuis une quinzaine d'années, dominé par la problématique des processus entrepreneuriaux. L'article de Gartner (1989) a marqué un tournant dans la recherche en entrepreneuriat, en proposant de s'intéresser au comportement de l'entrepreneur. Ce courant de recherche défend l'idée que l'entrepreneuriat est la création de nouvelles organisations. L'étude des activités permettant à un individu de créer une nouvelle entité, à travers le concept d'émergence organisationnelle (Verstraete, 1999; Hernandez, 2001) a favorisé l'affirmation de l'approche processuelle, où la problématique de la compétence entrepreneuriale trouve enfin sa place (Bygrave & Hofer, 1991; Minniti & Bygrave, 2001; Politis, 2005).

Aujourd'hui, en Europe et aux Etats-Unis, alors que près d'une entreprise sur deux est créée par une personne au chômage ou à la recherche d'un emploi<sup>1</sup>, les structures d'accompagnement travaillent avec des publics souvent fragilisés, pour lesquels l'accès à la création d'activité ne peut se définir comme la validation de la maîtrise d'un

référentiel de compétences entrepreneuriales : ces publics vivent des apprentissages différents et progressifs, à travers le développement de leur activité et selon les contextes d'accompagnement proposés.

L'impact de l'accompagnement sur le processus d'apprentissage des com-

<sup>1</sup> Cf. enquêtes SINE, Site [www.apce.com](http://www.apce.com).

pétences entrepreneuriales est encore peu étudié (Aouni & Surlemont, 2007), alors que l'on sait que les situations entrepreneuriales ne requièrent pas les mêmes démarches et outils (Bygrave & Hofer, 1991; Bruyat, 2001; Sammut, 2003; Fayolle, 2004).

Nous avons choisi d'aborder cette problématique dans le cadre de la démarche d'accompagnement entrepreneurial proposée par les coopératives d'activité et d'emploi (CAE). Depuis leur création au début des années 90, les CAE cherchent, au delà de la création d'entreprises, à valoriser le droit à l'initiative en proposant une offre d'accompagnement différenciée où la dimension collective et la dimension organisationnelle de la compétence sont en jeu (Veyer & Sangorgio, 2005).

Nous souhaitons ici aborder la problématique de l'accompagnement entrepreneurial dans une perspective organisationnelle, et plus précisément, étudier le développement de la compétence entrepreneuriale, mêlant des aspects individuels mais aussi collectifs. Aussi, avons-nous choisi d'interroger le rôle et la contribution de la GRH et du management des compétences pour contribuer au développement de cette compétence.

Après avoir rappelé ce que recouvre la notion de compétence entrepreneuriale, nous présenterons les spécificités des CAE. Enfin, en nous appuyant sur

les pratiques de GRH, nous discuterons de la place de dispositifs de gestion RH dans cette démarche d'accompagnement, pour favoriser le processus d'acquisition de compétences entrepreneuriales.

## Compétence entrepreneuriale et CAE

Nous définirons la compétence en entrepreneuriat et en GRH, avant de présenter les caractéristiques des CAE.

## Compétence entrepreneuriale et contexte organisationnel

En entrepreneuriat, la notion de compétence entrepreneuriale suscite des débats autour de deux principaux courants; d'une part, les travaux privilégiant les compétences entrepreneuriales du créateur (Bayad & al., 2006; Loué & al., 2008) pour identifier un référentiel de compétences (un outil); d'autre part, les recherches sur les processus d'apprentissage et d'acquisition des compétences (Filion, 1990, 2008; Cope, 2005; Surlemont & Kearney, 2009).

Nous considérons que la compétence fait référence à la combinaison de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être nécessaires pour agir de

manière pertinente durant le processus entrepreneurial; dans cette phase d'émergence organisationnelle, les processus d'apprentissage dépendent de la personne selon des processus dynamiques où les individus acquièrent continuellement des compétences et où les connaissances sont cumulatives. Un travail précédent (Charles-Pauvers & al., 2005) a mis en évidence la diversité des éléments composant la compétence entrepreneuriale et son caractère évolutif tout au long du processus entrepreneurial : compétences à dominante individuelle (écoute, auto organisation...); à dominante cognitive (élaboration d'une stratégie marketing commerciale...); à dominante sociale (mobilisation des réseaux, recours à des partenaires...).

La situation d'accueil d'un porteur de projet dans une CAE nous invite à décaler notre regard sur la compétence entrepreneuriale pour mobiliser la littérature sur la compétence dans un contexte organisationnel.

En GRH, la définition de la compétence fait l'objet d'un consensus. A l'instar de Defélix (2006), qui la définit comme «une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de ...», nous l'abordons comme une combinaison de ressources permettant de prendre en compte des ressources multiples et diverses : - informations mises à la disposition des salariés ou détenues par eux, - connaissances ou

savoir-faire acquis par l'expérience, la formation, - comportements, traits de personnalité, motivation. Elle est toujours en lien avec un contexte donné et doit donc être mesurable et opérationnelle. Comme le rappellent Le Boulaire et Retour (2008), cette définition générique permet de recouvrir la compétence individuelle (l'individu), la compétence collective (l'intra-groupe et l'intergroupe), la compétence organisationnelle (englobant compétences individuelle et collective).

Si la compétence individuelle a fait l'objet de nombreux travaux, il n'en est pas de même pour la compétence collective (Defélix, 2006). Cette dimension collective nous semble ici particulièrement pertinente à mobiliser dans la mesure où les CAE privilégient des contextes de rencontre et de travail collectif pour favoriser les processus d'apprentissage des porteurs.

Bichon (2005) propose une lecture dynamique de la compétence «comme le résultat de différentes compétences individuelles mises en situation de travail, qui s'opère dans un processus organisationnel dynamique favorisant la destruction des connaissances obsolètes et l'émergence de nouvelles connaissances permettant l'existence d'un apprentissage individuel et collectif». Pour Retour et Krohmer (2006), ses attributs s'articulent autour de quatre éléments : le référentiel commun ou l'ensemble des représentations communes

élaborées collectivement; le langage partagé, ou un vocabulaire élaboré par et propre à l'équipe; la mémoire collective ou l'interprétation commune construite par des discussions et différente de l'interprétation initiale; l'engagement subjectif ou la prise d'initiative individuelle portée par les communautés d'action qu'ils ont su créer.

Elle se développe au sein des collectifs (équipes stables, équipes projet, collectifs de travail) et repose sur la coopération, où entraide, collaboration et confiance sont nécessaires. Il devient d'autant plus indispensable de la caractériser que de nouveaux modes de travail se généralisent (Le Boterf, 2008).

Compétences individuelles et collectives contribuent à la formation de la compétence organisationnelle : celle-ci n'est pas synonyme d'une simple agrégation de compétences individuelles et collectives mais relève plutôt d'un processus synergétique et combinatoire de ces compétences.

La compétence environnementale, récemment introduite (Retour & al., 2009), fait référence à des compétences détenues par des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (clients, fournisseurs...). Hors du périmètre de l'entreprise, ces acteurs peuvent contribuer à la création de compétences individuelles, collectives et organisationnelles voire inter organisa-

tionnelles dès que plusieurs acteurs travaillent ensemble de manière durable et partenariale.

Les pratiques traditionnelles de GRH (Defélix & al., 2008) sont fortement remises en cause par les nouveaux modes de travail proches des situations de projets collaboratifs, dans lesquelles la construction de compétence collective est essentielle.

Trois points de vigilance sont à retenir : la constitution de l'équipe, la coexistence et la qualité du travail en commun, la posture d'apprentissage. Pour Colin et Grasser (2009), la compétence collective naît d'un processus d'apprentissage résultant de recherche de solutions, de partage de points de vue et de modèles d'action. L'apprentissage repose sur l'hétérogénéité du groupe, la logique d'échanges entre les différents acteurs, les phénomènes de groupe, autant d'éléments présents dans le processus d'accompagnement des CAE.

Zarifian (2001) parle de chaîne d'apprentissages, valable dans tous les contextes, donnant une unité à la démarche d'analyse des situations et un sens global aux prises d'initiatives et qui concourent au processus d'apprentissage professionnel.

Il distingue cinq situations, formatrices et bases de développement des compétences : situation de base (mise au

point de routines professionnelles), situation événementielle (remise en question de ces routines par une réponse aux événements), situation d'innovation (inventivité décalée et exploration de nouveaux champs), situation de bilan (retour réflexif sur la manière de s'organiser et de travailler), situation formative (synthèse approfondissement en vue d'une transmission).

## La CAE : une autre approche de l'accompagnement

Dans l'univers des dispositifs d'accompagnement, la CAE présente des caractéristiques particulières, liées d'une part au métier et aux missions proposés dans le cadre d'un statut d'entreprise coopérative (SCOP) (Vienney, 1994), d'autre part aux pratiques d'accompagnement proposées autour d'un nouveau statut, celui d'entrepreneur salarié<sup>2</sup>.

La CAE dépasse les cadres d'interventions classiques par sa structure, sa démarche, les réseaux d'acteurs mobilisés. Elle offre un cadre juridique, fiscal, économique, social et humain à tous ceux qui souhaitent créer leur propre activité en évitant l'isolement et limitant les risques d'échec.

Chaque CAE est composée d'une équipe permanente et d'entrepreneurs-associés qui gèrent et animent l'entreprise, assurent les formations et se consacrent aux projets des nouveaux entrepreneurs. Chacun, sous CDI, perçoit un salaire à hauteur du chiffre d'affaires généré et participe aux charges communes en reversant 10% de ce dernier à la coopérative.

Les accompagnants gèrent et animent ses ateliers de formation et se consacrent à l'accompagnement de l'ensemble des projets des entrepreneurs.

Toute CAE s'appuie également sur un réseau de prescripteurs, de partenaires et financeurs, dans le cadre d'une démarche territorialisée en lien avec les acteurs locaux (Pôle Emploi, Boutiques de gestion, ADIE...).

Le créateur potentiel a la responsabilité individuelle de développer son activité au sein de la CAE. L'acquisition des compétences s'opère selon un apprentissage individualisé, en faisant à «son rythme» tout en étant accompagné.

Chaque individu souhaitant intégrer la CAE se voit donc proposer un parcours en trois phases (Cf. *Tableau 1*) : l'entrepreneur accompagné, l'entrepreneur salarié et enfin l'entrepreneur-associé.

Tableau 1 : Les services proposés par la CAE selon les différents stades d'avancement du projet.

Stade	Services proposés	Services conçus et mis en œuvre par les accompagnés
<i>Entrepreneur-accompagné</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accompagnement du projet dans le cadre d'une convention,</li> <li>- conservation du statut social précédent,</li> <li>- travail sur la démarche, expérimentation du projet sur le terrain,</li> <li>- prise en charge des aspects fiscaux, administratifs et comptables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorisation de la compétence et de l'expérience de l'accompagné au service :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- des projets des autres accompagnés</li> <li>- de la CAE (animation d'un atelier par exemple),</li> </ul> </li> <li>- démarche collective pour valoriser conjointement des projets (démarche commerciale conjointe, articulation d'une offre de services / même cible de clientèle),</li> <li>- co-construction de projet.</li> </ul>
<i>Entrepreneur-salarié</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suite à l'expérimentation, résultats prometteurs à l'issue de la démarche précédente,</li> <li>- contractualisation avec un CDI à temps partiel grâce au chiffre d'affaires réalisé,</li> <li>- soutien pour garantir la montée en puissance de l'activité,</li> <li>- formations proposées par la CAE</li> <li>- conservation des droits sociaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pratiques de type « compagnonnage »,</li> <li>- accompagnement par des pairs,</li> <li>- opérations conjointes (commerciales, communication...).</li> </ul>
<i>Entrepreneur-associé</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- activité pérenne et indépendance économique,</li> <li>- souhait de rester dans la CAE comme associé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement de services (CE, hébergement, restauration collective ...).</li> </ul>

C'est à partir de ce contexte général que nous présentons notre recherche, en insistant sur les limites repérées au regard de la spécificité du processus d'accompagnement et des apprentissages réalisés par les porteurs.

## Accompagnement en CAE : cadre méthodologique et analyse critique

Après avoir présenté notre travail de recherche sur les deux CAE, nous analyserons ses apports et ses limites.

## Le terrain de deux CAE : cadre méthodologique

Cette recherche, réalisée dans deux CAE, a pour objectif de se saisir de la complexité de la compétence entrepreneuriale dans des contextes organisationnels différents. Ce travail exploratoire visait à mieux comprendre les spécificités et contributions de la CAE

au processus d'apprentissage entrepreneurial.

Nous avons étudié les démarches et outils mis en œuvre par les CAE auprès de leurs porteurs, pour favoriser l'acquisition de compétences entrepreneuriales. A cet effet, plusieurs sources de données ont été triangulées au niveau individuel, collectif/organisationnel et environnemental (cf. *Tableau 2*),

Tableau 2 : sources de données et démarche.

Niveau	Objet d'étude	Démarche
Individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perception et représentation des compétences des acteurs au cours du processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 entretiens semi ouverts avec les porteurs accompagnés,</li> <li>- entretiens avec les salariés accompagnants.</li> </ul>
Collectif /organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- démarches collectives de travail,</li> <li>- offres de formation intra CAE et inter CAE,</li> <li>- dispositifs collectifs mis en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- observation participante (dans les ateliers de formation, lors des rendez-vous individuels).</li> </ul>
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réunions / formations extérieures,</li> <li>- dispositifs de suivi externe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens avec les responsables de la Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, du Pôle Emploi,</li> <li>- enquête du Pôle Emploi sur l'insertion.</li> </ul>

Nous avons analysé l'évolution de la compétence du porteur de projet, à l'issue de son intégration dans la CAE : l'analyse de l'offre des services offerts (formation, test d'activité<sup>3</sup>) nous a renseignées sur les pratiques proposées sur les plans individuel et collectif. Parallèlement, grâce à notre présence lors des rendez-vous individuels, nous avons étudié la perception des porteurs et entrepreneurs salariés de la

CAE, de ses services, de leur apport à la mise en œuvre de leur projet et à l'évolution de leurs compétences.

## Constats

Les CAE brouillent les repères et sortent des cadres organisationnels habituels (Veyer & Sangiorgio, 2006) : dispositif social et entreprise économique; école pour apprendre et cadre juridique pour faire; bénéficiaire et sociétaire; accompagnant et accompagné; entre-

<sup>3</sup> Le test d'activité vise à évaluer la capacité du porteur de passer de l'idée de l'offre à sa « mise en acte » : par exemple, prospecter des clients avec son offre d'activité, réaliser la prestation et la renouveler.

preneur et salarié. Par ce faisceau de pratiques innovantes, on repère l'importance de l'échelon «més» pour se saisir de ces pratiques d'accompagnement, combinant exploration et apprentissage (Conein, 2004) dans un contexte de coordination en révision permanente.

Le public de porteurs de projet rencontrés est varié. La difficulté est alors de personnaliser l'accompagnement tout en gardant un cadre d'apprentissage. Chaque démarche est différente et le rythme d'apprentissage est lié à la personne. Souvent les porteurs sont conscients de leurs lacunes pour lancer une activité mais n'en découvrent la nature et le degré qu'après être rentrés dans la CAE.

Notre analyse a mis en évidence la nécessité de renforcer une lecture en trois niveaux, en mobilisant une grille articulant la compétence entrepreneuriale individuelle, collective et environnementale. En effet, la compétence est portée par un ou des acteurs, au sein de collectifs évolutifs.

Cette mise en situation d'apprentissage collectif révèle l'importance des compétences entrepreneuriales collectives.

Une grille d'analyse fondée sur l'instrumentation de GRH mais adaptée au contexte de l'entrepreneuriat pourrait faire progresser l'explicitation des pratiques d'accompagnement entrepreneurial.

## Discussion : du repérage de la compétence entrepreneuriale à son instrumentation GRH

Notre posture inductive a révélé la portée mais aussi les limites de nos choix méthodologiques dans le repérage du processus d'acquisition de la compétence entrepreneuriale. Un regard RH sur les processus conduit à formuler plusieurs propositions méthodologiques, des réflexions sur le protocole de recherche ainsi que sur les pratiques de ressources humaines, de nature à favoriser le développement de la compétence entrepreneuriale.

### Les questions structurantes

L'analyse précédente révèle que plusieurs questions majeures pourraient structurer la démarche :

- **Qui** : le porteur est soit un individu, soit un collectif. La lecture par l'acteur individuel est insuffisante;
- **Quoi** : la compétence relève de la compétence individuelle, mais aussi de la compétence collective, environnementale;
- **Avec qui** : plusieurs sphères de compétence sont constituées : accompagnés, accompagnateurs,

financeurs, famille, réseaux professionnels...;

- **Sous quelle forme** : la diversité de l'observation : accompagner la rencontre d'un porteur avec des personnes ressources (internes à l'organisation) mais aussi externes (prospect, banquier...), l'observation en situation d'agir (Argyris, 1995);
- **Comment** : le repérage des processus de construction des compétences ravive la question des choix méthodologiques; les protocoles restent à inventer : ni l'enquête, ni l'entretien ne suffisent; l'analyse in situ et diachronique semble s'imposer en complément;
- **A quel moment** : le problème des bornes temporelles reste entier : sur quelle période analyser ces processus ?
- **Dans quels contextes** : les niveaux micro et méso permettent d'appréhender certains aspects du processus mais la prise en compte du niveau macro s'avère indispensable (compétences environnementales, incarnées par d'autres acteurs impliqués dans la démarche tels que les financeurs...).

## Un cadre méthodologique ad hoc

Pour mieux analyser l'approche différenciée proposée par la CAE, il semble souhaitable d'articuler différents univers (Lecocq, 2002), susceptibles d'agir sur les «leviers» de la compétence entrepreneuriale :

- L'accompagnement et le conseil du porteur (dans des contextes de face à face; ou dans des contextes collectifs); favoriser son inscription dans une dynamique acteur/projet/système organisationnel en réalisant des actions (pour son projet, par exemple via le test d'activité) ou pour d'autres porteurs (ex : en participant à la conception de la démarche commerciale d'un autre projet) ou encore pour la CAE (ex : réaliser son site web);
- La mise en place de dispositifs organisationnels (groupe de travail thématique, ateliers...) pour soutenir les apprentissages réciproques entre les porteurs, les bilans et retours d'apprentissage (Gerardhi, 2001); favoriser les processus conjoints de collecte et d'analyse d'information, de création de sens, de mise en commun de savoirs, de mise en relation; construire la confiance (Jaouen & al., 2006).

Les situations de groupe permettent ainsi de repérer les attributs propres à la compétence collective (Retour & Krohmer, 2006) : des représentations communes, un langage partagé, une interprétation commune née du processus lui-même (le porteur accompagné, accompagne à son tour), la prise d'initiative individuelle et collective (pour répondre conjointement à un appel d'offre, par exemple).

Le processus d'apprentissage collectif (Colin & Grasser, 2009) est également favorisé (pour trouver des réponses à d'autres projets que le sien). Mais, en quoi les dispositifs de la GRH peuvent-ils contribuer à ce processus de développement de la compétence entrepreneuriale ?

### La GRH entrepreneuriale : vers une instrumentation

La GRH est ici interpellée pour formaliser et permettre la production, dans d'autres contextes, de ces compétences collectives.

Tout d'abord, les porteurs découvrent les compétences acquises ou simplement transformées de compétences détenues en compétences mobilisées : le test d'activité leur permet de mettre en situation les compétences qu'ils ont développées. La compétence entrepreneuriale recouvre ainsi des éléments tels que savoir mener une démarche

commerciale, négocier..., mener des entretiens avec des clients, des banquiers, ou des savoirs-être tels que être sûrs de soi et de son savoir faire, avoir conscience de ses aptitudes. Le travail qui reste à réaliser consiste à proposer des éléments de compétence générique présents tout au long du processus d'apprentissage, incluant les éléments de compétences repérées.

A ce titre, la prise d'initiative, la prise de responsabilité, le pouvoir de coopération, l'exigence de rigueur (Zarifian, 2001) constituent des exemples d'éléments dont la pertinence reste à tester; mais leur évaluation à différents moments du processus est susceptible de rendre compte des éléments de compétence entrepreneuriale acquis voire requis et de leur prégnance relative. Cette approche présente l'intérêt de ne pas enfermer la catégorisation dans une lecture statique telle que celle proposée par les référentiels classiques.

Ensuite, les modes d'apprentissage mobilisés dans les CAE visant à «travailler sur les représentations cognitives, déterminantes dans l'agir humain» (Filion, 2008), renvoient à des situations de management des compétences et aux approches pédagogiques développées; elles sont présentes dans les innovations liées à l'apprentissage offertes par les CAE : «de la formation action aux situations de travail formatives, à l'analyse des pratiques ou aux échanges d'expérience, les modalités non convention-

nelles de formation s'ajoutent aux situations classiques» (Sonntag, 2006).

Il s'agit ainsi pour la GRH de créer les conditions favorables au développement de la coopération (Defélix & al., 2008) : comment, par exemple, lance-t-on les groupes de travail, de manière à créer des situations cohésives ?

Finalement, l'enjeu est de saisir les compétences requises dans les diverses situations où la compétence entrepreneuriale est sollicitée, le référentiel ne constituant qu'un support : seule une approche processuelle, dynamique, générique peut aider le porteur à se repérer au regard du niveau de compétences requises dans les divers stades du processus. Un entretien proche d'un entretien «d'évaluation» lui permettrait de se situer, de connaître les compétences requises, celles qu'il détient ou qu'il lui reste à acquérir.

La dimension organisationnelle, principalement centrée sur la gestion des ressources humaines recouvre la mobilisation systématique de deux types de ressources :

- Des ressources internes personnelles, que l'individu a acquises et qu'il sollicite et développe en situation;
- Des ressources collectives, apportées et mises à disposition par l'organisation (un réseau d'entraide de

collègues, des guides, des cas d'initiatives réussies dans des situations proches, des formations, le recours à des experts...).

En cherchant empiriquement et intuitivement à concevoir des dispositifs pour développer des compétences entrepreneuriales, les CAE initient une sorte de «démarche compétence» où les dimensions individuelle et collective sont favorisées et où la combinaison synergétique de compétence individuelle et collective nourrit la compétence organisationnelle.

La dynamique entrepreneuriale en CAE ne prend, en effet, sens que si l'on s'intéresse précisément à l'articulation des micro, méso et macro niveaux. La chaîne d'apprentissage composée de cinq situations que propose Zarifian (2001) peut servir de grille de repérage des situations et des compétences à mobiliser, des dispositifs à mettre en œuvre.

C'est autour de ces trois types de compétence et de la dynamique proche d'une démarche compétence qu'une GRH entrepreneuriale peut prendre corps.

Au delà des facteurs individuels et de la mission traditionnellement reconnue à la GRH, il convient d'analyser la dynamique des processus organisationnels et de s'interroger sur les modes de repérage pour répondre à des questions telles que : comment favoriser le

développement de toutes sortes d'apprentissage ? Quel management pour aider les porteurs à prendre conscience de leur potentiel entrepreneurial ? Quelles pratiques innovantes introduire pour développer le travail collaboratif, telles que l'analyse de la pratique empruntée aux sciences de l'éducation... ? Quel sens est donné au développement de compétences entrepreneuriales, y a-t-il la confiance nécessaire à l'apprentissage collectif et à l'esprit d'entreprendre ? Comment favoriser le développement de compétences environnementales par une synergie resserrée avec tous les partenaires externes du processus de création ?

Sans oublier d'autres questions relatives à l'organisation du travail : quels sont les modes d'organisation propices à développer la coordination et la coopération, le travail en mode projet, avec comme enjeu, de favoriser les apprentissages mutuels grâce à leur verbalisation (Argyris, 1995).

Il en est de même pour les processus organisationnels : quels sont ceux qui permettront l'apprentissage individuel, collectif, organisationnel ? Enfin, peut-être y aurait-il lieu de relever si la GRH participe au maintien et au développement de l'identité et des valeurs, pour donner du sens au développement de compétences entrepreneuriales, à tous les niveaux, avec une prégnance renouvelée des aspects sociaux et sociétaux dans le projet d'entreprendre.

## Conclusion

A partir d'une analyse critique de l'observation de la construction de la compétence entrepreneuriale dans le cadre de deux CAE, notre objectif était d'adopter une approche organisationnelle en nous appuyant sur des pratiques de GRH de nature à favoriser le développement de la compétence entrepreneuriale. Il est apparu que les dispositifs d'accompagnement proposés par les CAE mobilisaient les compétences individuelles, collectives et environnementales, et participaient à la création de compétences organisationnelles. Ces trois niveaux (micro, méso, macro) semblent nécessaires pour comprendre la synergie qui favorise l'apprentissage chez les porteurs de projet.

Notre travail présente des limites : les situations étudiées, principalement collectives, nous ont empêchées de cerner précisément la progression individuelle des porteurs et leur mode d'acquisition des compétences.

Nous n'avons pas exploré les arbitrages politiques relatifs aux entrées des porteurs, sans lien avec leur compétence entrepreneuriale. Sous-estimant la connaissance des méso- et macro-niveaux, nous nous sommes privées d'une analyse plus fine de l'interaction des trois niveaux dans la construction de la compétence entrepreneuriale.

Enfin, il serait intéressant de mieux cerner le profil et les méthodes des chargés d'accompagnement au sens large, ainsi que leurs effets sur les processus d'apprentissage.

Finalement, la compétence entrepreneuriale s'inscrit dans une démarche dynamique qui relève d'une démarche compétence, aujourd'hui au cœur des pratiques de GRH. Il ne s'agit pas tant de renforcer les outils de gestion que d'en faire un dispositif dynamique, ancré sur des outils construits avec et pour les acteurs. La démarche compétence à visée entrepreneuriale corrobore les propos de Filion (2008) : «le processus entrepreneurial est un processus éminemment interactif qui ... implique la présence de collaborateurs hors pairs qui ont compris la vision de l'acteur entrepreneurial et qui se sont engagés à fond et dans sa progression entrepreneuriale».

En ce sens, toutes les entreprises sont concernées, la GRH pouvant en être acteur majeur (Beaucourt & Louart, 2006) : face aux nouvelles formes d'initiative, les nouvelles formes d'emplois devraient conduire à une «GRH de l'entrepreneuriat salarial», construite sur l'instrumentation existante mais adaptée à ces nouveaux contextes.

## Bibliographie

AOUNI, Z., SURLEMONT, B., 2007, «Les processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales; une approche cognitive», Actes 5<sup>ème</sup> congrès Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.

ARGYRIS, C., 1995, "Savoir agir", Interéditions, Paris.

BAYAD, M., BOUGHATTAS, Y., SCHMITT, C., 2006, «Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences», Actes du Congrès CIFEPME, Fribourg, Suisse.

BEAUCOURT, C., LOUART, P., 2006, «Des entrepreneurs dans les franges du salariat», in ALLOUCHE J. (éd.), "Encyclopédie des Ressources humaines", Vuibert, Paris, pp. 358-368.

BICHON, A., 2005, "Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes de projet ? Vers l'individualisation collective", thèse de doctorat, Université de Grenoble.

BRUYAT, C., 2001, «Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, pp. 25-42.

BYGRAVE, W.D., HOFER, C.W., 1991, «Theorizing about entrepreneurship», *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), pp. 13-22.

CHARLES-PAUVERS, B., SCHIEB-BIENFAIT, N., URBAIN, C., 2005, «La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ?», *Revue Internationale PME*, vol. 17, n° 1, pp. 67-99.

COLIN, T., GRASSER, B., 2009, «Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier», in RETOUR, D., PICQ, T., DEFÉLIX, C. (sous la dir.), «Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions», Paris : Vuibert.

CONEIN, B., 2004, «Communautés épistémiques et réseaux cognitifs : coopération et cognition distribuée», *Revue d'Economie Politique*, n° 113, pp. 141-159.

COPE, J., 2005, «Towards a dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship», *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 29, N° 4, July, pp. 373-397.

DEFÉLIX, C., 2006, «Ce que gérer les compétences veut dire», in GUÉNETTE, A.M., M. ROSSI, J.-C., DEFÉLIX, C., KLARSFELD, A., OIRY, E., "Nouveaux regards sur la gestion des compétences", Vuibert, Paris.

- DEFÉLIX, C., MAZZILLI, I., PICQ, T., RETOUR, D., 2008, «La conduite de projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH», Congrès AGRH, 9-11 septembre, Dakar.
- FAYOLLE, A., 2004, "Entrepreneuriat, Apprendre à Entreprendre", Dunod, Paris.
- FILION, L.J., 1990, "Les entrepreneurs parlent", ADP/Editions de l'entrepreneur, Montréal.
- FILION, L.J., 2008, in FILION, L.J., BOURION, C. (sous la dir.), «Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence», *Revue Internationale de psychosociologie*, vol XIV, n° 32, printemps, pp. 13-43.
- GARTNER, W.B., 1989, «Who is an Entrepreneur ? Is the wrong question», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, N° 4, pp. 47-68.
- GHERRARDI, S., 2001, «From organizational learning to practice-based knowing», *Human Relations*, Vol. 54, N° 1, pp. 131-139.
- HERNANDEZ, E.-M., 2001, "L'entrepreneuriat, approche théorique", L'Harmattan, Paris.
- JAOUEN, A., LOUP, S., SAMMUT, S., 2006, «Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, pp.61-72.
- LOUE, C., LAVIOLETTE, E. M., BONAFOUS-BOUCHER, M., 2008, «L'Entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation», *Revue de l'Entrepreneuriat*, n° 1, vol. 7, pp. 63-83.
- LE BOTERF, G., 2008, "Travailler efficacement en réseau", Eyrolles, Paris.
- LE BOULAIRE, M., RETOUR, D., 2008, «Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre, novembre, décembre, pp. 51-68.
- LECOQCQ, X., 2002, «Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en Sciences de Gestion», in MOURGUES N., "Questions de méthodes en sciences de gestion", EMS, pp. 174-192.
- MINNITI, M., BYGRAVE, W.D., 2001, «A dynamic Model of Entrepreneurial Learning», *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Vol. 25, printemps, pp. 5-16.
- POLITIS, D., 2005, «The Process of Entrepreneurial Learning», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 4, pp. 399-424.
- RETOUR, D., KROHMER, K., 2006, «La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences», in DEFELIX, C., KLASFELD, A., OIRY, E., "Nouveaux regards sur la gestion des compétences", Vuibert, Paris.
- RETOUR, D., PICQ, T., DEFÉLIX, C., 2009, «Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions», Vuibert, Paris.
- SAMMUT, S., 2003, «L'accompagnement de la jeune entreprise», *Revue Française de Gestion*, n° 144, vol. 3, pp. 153-164.
- SONNTAG, M., 2006, in ALLOUCHE, J. (sous la dir.), «La formation en entreprise», *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.
- SURLEMONT, B., KEARNEY, P., 2009, "Pédagogie et Esprit d'entreprendre", De Boeck.
- VERSTRAETE, T., 1999, "Entrepreneuriat, Connaître l'entrepreneuriat, Comprendre ses actes", L'Harmattan, Paris.
- VEYER, S., SANGORGIO, J., 2005, «L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, pp. 89-102.
- VIENNEY, C., 1994, "L'économie sociale", La Découverte.
- ZARIFIAN, P., 2001, "Le modèle de la compétence", Liaisons.