



HAL
open science

Le défi de la compétence entrepreneuriale : quels questionnements méthodologiques, quels objets de recherche pour la GRH ?

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait

► To cite this version:

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait. Le défi de la compétence entrepreneuriale : quels questionnements méthodologiques, quels objets de recherche pour la GRH ?. Colloque International francophone de l'entrepreneuriat et des PME 2010, Oct 2010, Bordeaux, France. hal-01524299

HAL Id: hal-01524299

<https://hal.science/hal-01524299v1>

Submitted on 17 May 2017

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.

**LE DEFI DE LA COMPETENCE
ENTREPRENEURIALE : QUELS
QUESTIONNEMENTS METHODOLOGIQUES, QUELS
OBJETS DE RECHERCHE POUR LA GRH ?**

**CHARLES-PAUVERS Brigitte,
SCHIEB-BIENFAIT Nathalie,
IEMN-IAE, LEMNA, Université de Nantes**

Brigitte CHARLES-PAUVERS, IEMN-IAE, Université de Nantes, Bâtiment Petit Port,
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232- 44322 Nantes cedex 3
e-mail : brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr
Téléphone : 02 40 14 12 10, 06 15 51 45 07 ; fax : 02 40 14 13 86

Résumé : cette communication cherche à tirer des enseignements sur l'objet « compétence entrepreneuriale » à partir de travaux menés sur les dynamiques entrepreneuriales dans des organisations de l'économie sociale et solidaire (plus particulièrement des associations et des SCOP – sociétés coopératives de production-). Notre analyse à visée plus générale nous conduit à poser la question de la compétence entrepreneuriale et des enjeux organisationnels et managériaux associés. S'interroger sur la compétence entrepreneuriale dans une perspective organisationnelle conduit à interroger la GRH sur son rôle actif et sa contribution au développement de la compétence entrepreneuriale. Cette problématique soulève des questionnements méthodologiques majeurs : comment caractériser la compétence entrepreneuriale dans un contexte organisationnel ? Comment se saisir de sa réalité ? Comment la favoriser et créer les conditions de son épanouissement ?

Mots clefs : GRH, intrapreneuriat, épistémologie et méthodologie

LE DEFI DE LA COMPETENCE ENTREPRENEURIALE : QUELS QUESTIONNEMENTS METHODOLOGIQUES, QUELS OBJETS DE RECHERCHE POUR LA GRH ?

Introduction

Depuis plusieurs années, la thématique de l'intrapreneuriat (Basso, 2004 ; Burgelman, 1993a, 1993b) connaît un réel engouement, participant ainsi à la dynamique de nos organisations et au processus de création de valeur nouvelle. Des acteurs salariés, que nous qualifierons de « porteurs de projets » potentiels, sont impliqués dans le développement de projet intrapreneurial. Ils ne présentent pas les mêmes profils, ils ne nourrissent pas les mêmes projets, tout en évoluant dans des contextes organisationnels bien différents. Au-delà de cette diversité, nous avons choisi pour cette communication de tenter de tirer des enseignements sur l'objet « compétence entrepreneuriale » à partir d'une recherche menée sur les dynamiques entrepreneuriales dans des organisations de l'économie sociale et solidaire (plus particulièrement des associations et des SCOP – sociétés coopératives de production-).

Notre propos à visée plus générale nous conduit à poser la question de la compétence entrepreneuriale et des enjeux organisationnels et managériaux associés. S'interroger sur la compétence entrepreneuriale dans une perspective organisationnelle conduit à interroger la GRH sur son rôle actif et sa contribution au développement de la compétence entrepreneuriale. Cette problématique soulève des questionnements méthodologiques majeurs : comment caractériser la compétence entrepreneuriale dans un contexte organisationnel ? Comment se saisir de sa réalité ? Comment la favoriser et créer les conditions de son épanouissement ?

A partir de cette recherche empirique (qui vise d'abord à poser un constat pour mieux entrer dans la problématique), le propos de cette communication est avant tout de montrer les questionnements méthodologiques que soulève la compétence entrepreneuriale, en croisant une double grille de lecture (GRH en PME, voire très petite entreprise et intrapreneuriat) et de présenter les objets de recherche qu'ils suggèrent pour la GRH, confrontée à des questionnements spécifiques au champ de la GRH en petite entreprise.

Cette recherche prend appui sur l'approche processuelle de l'intrapreneuriat (Bull et Willard, 1993 ; Bull et al., 1995 ; Gartner, 1990, 1993 ; Bruyat, 1993, 1994 ; Verstraete, 2001), et plus particulièrement sur les recherches sur les compétences entrepreneuriales (Fayolle, 2003, Bayad et al., 2006 ; Aouni et Surlemont, 2007). Nous nous inscrivons dans la perspective des derniers travaux menés en intrapreneuriat, qui définissent l'intrapreneuriat comme un processus d'apprentissage dynamique où les individus acquièrent continuellement des compétences et où les connaissances sont cumulatives, « *ce qui est appris à une période se construit sur ce qui a été appris à une période précédente* » (Minniti et Bygrave, 2001).

Dans un premier temps, nous avons choisi de restituer les problèmes rencontrés lors de la réalisation d'une étude sur les dynamiques entrepreneuriales dans des organisations de l'économie sociale et solidaire. Ceci nous a permis de mettre en exergue les limites rencontrées, notamment les questions méthodologiques que soulève la problématique de la compétence entrepreneuriale en contexte organisationnel. Enfin, nous nous interrogerons sur le cadre méthodologique pour se saisir de la compétence entrepreneuriale, en soulignant les objets de recherche qu'il suggère pour la GRH.

1. Compétence entrepreneuriale et contexte organisationnel

Un travail de recherche sur les dynamiques entrepreneuriales en contexte organisationnel a mis en évidence la complexité de se saisir de la compétence entrepreneuriale.

Après avoir présenté très succinctement ce terrain empirique, nous avons choisi de restituer les principaux problèmes rencontrés pour étudier les compétences entrepreneuriales dans le cadre de dynamiques entrepreneuriales d'organisations du champ de l'économie sociale et solidaire, présentant la spécificité d'avoir des parties prenantes plurielles (salariés, administrateurs, bénévoles, institutions).

1.2. Le terrain empirique et ses spécificités

Dans la perspective des travaux menés par le réseau EMES¹ sur l'émergence des entreprises sociales en Europe (Borzaga et Spear, 2004 ; Evers et Laville, 2004, Borzaga et Defourny, 2001), nous avons engagé un travail de recherche pour mieux comprendre les dynamiques entrepreneuriales contemporaines de l'économie sociale et solidaire (notée ESS), en privilégiant une lecture particulière par les logiques d'action, posture théorique de dépassement du dualisme acteur / système (Amblard et al., 1996, 2005)². Au croisement de domaines d'activité et de formes juridiques plurielles (association, coopérative, SCIC), nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la phase d'émergence de projets d'économie sociale et solidaire développés dans le cadre de la mesure 10B (programme Fonds Social Européen³) au sein d'organisations de l'ESS.

Nous avons cherché à identifier et à analyser les acteurs et les logiques qui conduisent un individu ou un groupe à engager un projet dans ce secteur polymorphe de l'économie sociale et solidaire, que ce soit comme responsable salarié, comme coopérateur, comme administrateur ou bénévole.

Par la compréhension de la genèse de l'idée, notre objectif était d'interroger les représentations implicites de l'entrepreneur et les dynamiques entrepreneuriales actuelles en économie sociale et solidaire.

En nous plaçant au-delà des approches par l'acteur (et ses valeurs et motivations) et par le système, nous nous sommes intéressés à la combinaison entre les profils des acteurs et leurs logiques d'action, en nous attachant aux interactions au sein du triptyque porteur / projet / contexte organisationnel. Comment les processus d'émergence et de développement de projets entrepreneuriaux peuvent-ils se comprendre par l'identification des interactions entre les acteurs et les situations d'action ?

A partir du cadre théorique et méthodologique des logiques d'action (Amblard et al., 1996, 2005), nous avons construit un cadre d'analyse ad hoc, susceptible de nous aider à mieux appréhender la diversité des acteurs, de leurs projets et contextes d'action. Plusieurs questions de recherche ont guidé notre travail ; elles portaient sur les profils des acteurs / porteurs et des logiques qui les animaient ; la nature des projets développés et les innovations proposées. .

¹ Constitué en 1996, le réseau EMES regroupe des chercheurs européens, qui ont étudié l'émergence des entreprises sociales en Europe, en s'attachant à la fois à élaborer une approche commune de l'entreprises sociale et également à cerner le processus, à savoir le nouvel esprit entrepreneurial qui touche et refaçonne des expériences plus anciennes du tiers secteur (non-profit sector).

² Cette recherche s'inscrivait dans le cadre d'un programme de recherche pluridisciplinaire, lancé en 2007 par la DIISES (Délégation interministérielle à l'innovation et à l'expérimentation dans l'économie sociale).

³ Mesure visant à apporter un appui financier à la création et au développement de micro-projets de l'économie sociale et solidaire.

Nous avons retenu une double approche : une enquête réalisée par questionnaire auprès de porteurs de la mesure 10B de la région concernée afin de tenir compte de la diversité des projets ; vingt entretiens conduits auprès des porteurs afin d'approfondir les thématiques. Toutes les structures ont été contactées : *76 questionnaires ont pu être renseignés.*

La structure du questionnaire reprenait les questions structurantes de la problématique de la recherche. Elle comprenait cinq thèmes principaux : l'identification du porteur, les opportunités liées au projet et les parties prenantes, la genèse du projet, les modalités d'implantation sur le territoire, l'évaluation des résultats.

L'analyse des projets 10B montre que l'accentuation de problèmes sociaux et humanitaires pousse ces acteurs des organisations à but non lucratif au développement de nouvelles activités et à de l'innovation, aux interstices d'univers d'activité, pour trouver des réponses ad hoc, locales aux publics qu'ils accompagnent ou vis-à-vis de publics délaissés.

Un certain nombre de convergences avec le processus entrepreneurial de l'économie « classique » peut être signalé, notamment par le repérage d'une figure de porteur de projet : sans véritable spécificité liée à son identité, ce porteur ne se distingue pas par des caractéristiques telles que l'âge, le sexe, le statut social. Il est plutôt très diplômé, caractéristique que l'on retrouve aussi auprès des porteurs de projets technologiques innovants.

Toutefois, des caractéristiques spécifiques à l'économie sociale et solidaire apparaissent : la dimension collective voire pluraliste caractérise l'émergence du projet. Ces projets s'inscrivent dans un contexte de réseau, de partenariats, au sein de dispositif collectif à géométrie variable. Ce collectif, support de l'idée, accompagne tout le processus de développement du projet innovant. Pour le porteur désigné comme tel, son action n'a de sens qu'au sein de ce collectif dont il est un membre au même titre que les autres. Le porteur n'est pas un leader charismatique, porteur de projet à titre individuel. Il fait partie d'un acteur collectif qui permet le développement de l'activité. Il agit au nom de ce collectif auquel toutes les décisions sont associées. Ce collectif concerne un noyau stable de membres, aussi bien bénévoles que salariés ; il en accueille de nouveaux tandis que d'autres le quittent. On retrouve ici la figure du porteur à géométrie variable dont la réalité reste à explorer.

En définitive, nos travaux ont permis d'aborder de manière dynamique la problématique entrepreneuriale en s'attachant à l'évolution des processus entrepreneuriaux qui accompagne le développement du projet.

1.2 Les objets d'étude et les niveaux d'analyse

En entrepreneuriat, la compétence fait référence à la combinaison de connaissances; d'attitudes et habilités nécessaires pour agir de manière pertinente durant le processus entrepreneurial⁴. Ainsi que nous l'écrivions en introduction, il s'agit d'un processus d'apprentissage dynamique où les individus acquièrent continuellement des compétences et où les connaissances sont cumulatives. Charles-Pauvers et al.,(2005) proposent pour se saisir de la compétence entrepreneuriale de mettre en évidence la diversité des éléments la composant 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...).

⁴ Processus que nous proposons de définir comme le processus d'identification, d'exploration et d'exploitation d'une opportunité en vue de la création d'une activité (Shane et Venkataraman, 2000)

Pour se saisir de la compétence entrepreneuriale sous son angle processuel, différents objets d'étude ont dû être conjointement pris en compte :

- 1- l'acteur (individuel ou collectif)⁵ et le rôle joué dans la dynamique acteur/projet/système organisationnel ;
- 2- les processus et dispositifs organisationnels aboutissant à la création d'activité, à savoir les processus de collecte et d'analyse d'information, de création de sens, de savoirs, de mise en relation, les dispositifs de formation et/ou d'accompagnement, les réseaux mobilisés... ;
- 3- les formes organisationnelles que les processus entrepreneuriaux mettent en œuvre, à travers la formalisation de ces projets : groupe de travail interne, groupe projet (avec des bénévoles), groupe projet avec des parties prenantes plurielles (collectivités, financeurs, bénévoles, salariés...).

La spécificité du travail réalisé tenait précisément à ce souci d'explorer les processus, par une intégration conjointe et une articulation systématique de ces différents objets qui renvoient à trois niveaux d'analyse (Behling, 1978)⁶ :

- Le premier niveau (ou micro niveau) est centré sur l'acteur (individu singulier, ou collectif d'individus) et les micro-processus associés. A travers un ensemble d'interactions sociales, de conversations, de routines et d'actes, l'acteur participe à la définition du projet (projet personnel ou projet collectif) et le met en action. Cette micro perspective s'intéresse aux compétences de l'individu, à ses engagements dans l'action, le faire au quotidien (Denis et al., 2004, Gherardi, 2001).
- Le deuxième niveau (ou méso niveau) est celui de la structure, entendue comme espace socio-économique de référence, (ici l'entreprise de l'économie sociale et solidaire— en tant qu'univers d'organisation de la production-). La place et le rôle de la GRH y sont appréhendées, pour repérer comment l'acteur développe le projet dans le cadre de cette structure sociale dans laquelle il évolue ; quels ensemble d'objets et d'artefacts, tels que des règles, des outils, des démarches... mobilise-t-il afin d'informer et guider l'action d'entreprendre.
- enfin le troisième niveau (ou macro niveau) renvoie au champ institutionnel plus large, comme le gouvernement, les institutions financières, les organismes de formation et conseil, les chambres régionales d'économie sociale, les incubateurs, les financeurs, le fonds social européen, qui sont des organisations investies d'une reconnaissance sociale singulière ou comme des mécanismes de coordination et d'allocation ou encore comme ensemble de règles culturelles et politiques. Ces organismes peuvent être impliqués / sollicités dans la dynamique entrepreneuriale.

1.3. Les problèmes rencontrés : points forts et limites de notre travail

Ce terrain nous a permis de mettre en évidence à la fois l'intérêt mais aussi les limites dans le repérage de la compétence entrepreneuriale, dès lors que l'on privilégie une seule lecture individuelle (micro-niveau). Le tableau 1 reprend et illustre ces trois niveaux d'analyse du développement de la compétence entrepreneuriale.

⁵ Un individu a un statut d'acteur par sa simple appartenance au champ étudié dans la mesure où l'on peut montrer que son comportement contribue à structurer ce champ (Friedberg 1993). Cet acteur peut être individuel ou collectif.

⁶ On doit à Behling l'une des premières contributions en sciences de l'organisation sur la problématique des niveaux d'analyse.

Tableau 1 : Repérage et caractérisation des trois niveaux d'analyse

Micro niveau	Constats
L'acteur et les microprocessus de l'activité quotidienne	Si certains projets sont portés par un seul individu, dans de nombreux cas, le porteur est un collectif à « géométrie et à temporalité variable », non stabilisé ; les membres varient ; ils ne revendiquent aucun leadership du projet. Ces individus peuvent être salariés, bénévoles, administrateurs et ils participent au projet.
Méso niveau	
L'organisation entendue comme espace socio-économique de référence	La création d'activité se fait le plus souvent au sein d'une structure existante, dont les ressources et compétences peuvent être mobilisées pour la concrétisation du projet. L'organisation constitue alors la « structure incubatrice », interférant dans la dynamique entrepreneuriale, dans un contexte où de nombreuses parties prenantes internes et externes peuvent aussi être mobilisées (salariés, bénévoles, administrateurs, financeurs...).
Macro niveau	
Le champ institutionnel, en tant qu'organisation investie d'une reconnaissance sociale singulière	La création d'activité se fait dans le cadre de la mesure 10b, dont les critères d'éligibilités sont strictement définis par la CE (financement FSE). Des acteurs périphériques (structure d'accompagnement, conseil, CRES) peuvent être associés et impliqués dans le montage du projet et dans la formation des porteurs.

Certes, cette analyse à l'échelle individuelle nous a permis de repérer la diversité des acteurs en présence ainsi que la trajectoire professionnelle de certains porteurs. Ainsi, avons-nous pu mettre en évidence une véritable dynamique entrepreneuriale autour du management de projet, de l'animation de réseaux. Nous avons constaté que les compétences entrepreneuriales s'opéraient aussi à partir de chaînage et d'intégration des compétences antérieures. Toutefois, nous avons eu des difficultés à définir le périmètre des acteurs, l'enquête ayant révélé le caractère évolutif des collectifs porteurs du projet (à la fois dans le temps mais aussi dans leur taille). Ce constat pose des limites dans le repérage de la compétence entrepreneuriale, dès lors que nous n'avons pas intégré certains acteurs majeurs impliqués dans l'amorçage initial du projet (par exemple): nous avons également fait une impasse sur un acteur important dans le processus d'acquisition des compétences, en particulier l'ensemble des accompagnateurs impliqués dans les processus entrepreneuriaux (les structures de conseil, de formation et de financement). Cette figure à géométrie variable de porteur du projet nous a surprises et interpellées ; elle pose une question non résolue dans notre recherche : de quelle compétence entrepreneuriale nous saisir ? En effet, est apparue une dimension collective voire organisationnelle de la compétence entrepreneuriale, largement absente des travaux de recherche.

Par ailleurs, notre méthodologie d'enquête par questionnaire ne nous a pas permis d'explorer cette figure à géométrie variable ainsi que les interactions au niveau du collectif. Enfin, les projets ont été financés dans le cadre du programme spécifique de la mesure 10b du FSE : la sélection s'est faite aussi sur des critères politiques, sans attention portée aux compétences détenues et potentielles des porteurs.

En définitive, il nous semble qu'une des principales limites de notre travail tient à notre insuffisante exploration de la dimension organisationnelle et de ses effets sur les processus d'apprentissage grâce auxquels la compétence individuelle mais aussi collective s'est construite. Aucune information n'a été collectée sur les pratiques de ressources humaines mises en œuvre dans ces organisations : le choix des porteurs salariés, les pratiques

d'intégration, les parcours de formation. Nous avons sous-estimé la connaissance des méso- et macro-niveaux, nous privant ainsi de l'analyse de l'interaction des trois niveaux dans la construction de la compétence entrepreneuriale.

A partir de l'analyse des limites de ce terrain, nous souhaitons introduire une discussion sur des propositions méthodologiques envisageables pour repérer la compétence entrepreneuriale et développer un questionnement propre à comprendre l'influence des pratiques de GRH dans son processus de construction.

2. Quelle méthodologie, quels objets de recherche pour la compétence entrepreneuriale ?

Au-delà de ces constats ponctuels et du caractère limité de notre investigation empirique, il nous semble que l'analyse de ce terrain donne matière à enseignement pour construire un questionnement relatif à la compétence entrepreneuriale en contexte organisationnel ; elle entraîne des réflexions sur les processus de recueil et d'analyse des données, ainsi que sur les objets de recherche à retenir pour repérer les pratiques de GRH susceptibles de favoriser le développement de la compétence entrepreneuriale. Aborder la compétence entrepreneuriale sous l'angle de la GRH renvoie tout d'abord aux questionnements relatifs au contexte de la petite entreprise (PE).

2.1. GRH, petite entreprise et entreprise entrepreneuriale.

La question de la GRH dans les PE ouvre un débat qui est loin d'être clos. Tout d'abord, les chercheurs soulignent unanimement que la GRH dans les PE a fait l'objet d'un nombre limité de travaux (Mayson et Barrett, 2006). La première difficulté réside dans la définition très hétérogène de la PE selon les pays : si l'on retient la taille, les USA considèrent qu'une PE peut employer jusqu'à 500 personnes, l'Australie jusqu'à 20 salariés, alors qu'en Europe, le seuil est porté à 250 salariés.

Au-delà de la taille, la GRH en PE souffre de lacunes aussi bien dans l'observation des pratiques que dans les fondements conceptuels qui sous-tendent leur analyse. Markusen (1999)⁷ considère, ainsi, que les lacunes théoriques conduisant à utiliser des « concepts flous » : *un concept qui pose comme principe une entité, un phénomène, un processus qui possède deux ou plusieurs significations, et, ainsi ne peut pas être identifié ou utilisé avec fiabilité par d'autres chercheurs* ». Pour Marlow (2006), la GRH dans la TPE doit impérativement être analysée sous d'autres angles que celles de la grande entreprise. Elle souligne que la prise en compte du contexte est nécessaire et que les théories sous-tendant les analyses sont pertinentes pour étudier les pratiques de RH dans les grandes entreprises mais inadaptées à la PE. Elles conduisent, en effet, à repérer les pratiques « traditionnelles de GRH ». Se saisir de la GRH en TPE nécessite de se doter d'un cadre d'analyse qui identifie comment employeurs et employés créent, maintiennent et changent leur relation d'emploi à l'intérieur de l'environnement de la PE.

Le débat classique opère une distinction entre la PE et l'entreprise entrepreneuriale. Marlow souligne que l'entrepreneur, « un oiseau, une gazelle » cherche avant tout à se réaliser, prend les risques nécessaires pour réaliser le projet et recherche la croissance, l'innovation, le changement. Les propriétaires de PE (des « cheminants ») sont plutôt à la recherche de stabilité, et de sécurité pour assurer un revenu stable. Ce sont donc deux modèles de GRH à l'œuvre dans ces contextes. Ainsi, dans la catégorie des PE, les entrepreneurs sembleraient se distinguer par un management des RH, ad hoc, arbitraire. Mais le management des RH, se

⁷ In Marlow (2006), p. 471

caractérise, aussi bien chez les propriétaires dirigeants que chez les entrepreneurs, par l'informel, l'individualité et l'idiosyncrasie. Tocher et Rutherford (2009) soulignent également l'influence cruciale des dirigeants (niveau d'éducation, expérience, en particulier) sur la sensibilité à la question des RH en fonction des problèmes qui se posent à eux. Ces modèles privilégient une figure individuelle de l'entrepreneur, ignorant la dimension collective ainsi que la richesse du travail entrepreneurial (Bévort et al., 2010) que l'on peut observer dans les situations des organisations de l'ESS mais aussi dans les contextes d'accompagnement.

Finalement, il ressort de ces recherches récentes que les grilles d'analyses, les modèles conceptuels utilisés pour se saisir de la GRH dans les grandes entreprises, terrain de la majorité des recherches est inadapté à l'analyse des RH dans les PE. Il nous faut, d'une certaine manière, aborder notre terrain de manière créative. Aussi, allons-nous réinterroger notre recherche à la lumière de ces travaux.

2.2. Les questions structurantes

L'analyse de cette recherche révèle que plusieurs questions majeures auraient dû de manière systématique structurer notre démarche :

- **qui** : nous touchons aux limites de l'individualisme méthodologique ; le porteur est soit un individu, soit un collectif. Il nous semble que la seule lecture par l'acteur individuel soit insuffisante ;
- **quoi** : aborder la compétence entrepreneuriale sous l'angle de la compétence individuelle n'épuise pas la compétence entrepreneuriale. Elle relève de la compétence individuelle, mais aussi de la compétence collective, environnementale et territoriale ;
- **avec qui** : plusieurs sphères de compétence sont constituées : porteurs, autres salariés, bénévoles, accompagnateurs, financeurs, famille ; réseaux professionnels... ;
- **sous quelle forme** : la diversité des formes de repérage des processus de construction des compétences ravive la question des protocoles : quels protocoles méthodologiques pour observer : par exemple, nous aurions dû accompagner la rencontre d'un porteur avec ses personnes ressources (internes à l'organisation) mais aussi externes (prospect, banquier...);
- **comment** : les protocoles méthodologiques restent à inventer : l'analyse in situ et diachronique semble s'imposer ;
- **à quel moment** : le problème des bornes temporelles reste entier : quand émerge l'idée ? quels éléments déclencheurs pourraient constituer des moments d'observation privilégiés ? Sur quelle période analyser ces processus ?
- **dans quels contextes** : les niveaux micro et méso permettent d'appréhender certains aspects du processus de la construction de la dynamique entrepreneuriale ; la prise en compte du niveau macro s'avère indispensable (compétences territoriales et environnementales, incarnées dans des incubateurs, des cabinets conseils, des structures d'accompagnement par exemple...).

2.3. Les choix méthodologiques

Pour analyser les comportements empiriques d'acteurs situés, certains choix méthodologiques – adossés à une posture épistémologique interprétativiste- doivent être privilégiés ; ils reposent sur la présence humaine et la capacité d'empathie du chercheur sur le terrain d'une part, et sur l'intelligence inductive, d'autre part. Il en résulte un certain nombre de conséquences :

- Combiner différentes techniques de recueil de données, à partir d'entretiens, d'interviews et d'observation participante, de questionnaires afin de privilégier une orientation large du questionnement des données ;
- Aborder le terrain à partir de registres théoriques et explicatifs riches pour construire des problématiques intégrées, articulant des ensembles de connaissances théoriques et disciplinaires différents : en particulier, ceux que propose le champ de la sociologie de l'acteur, des théories des organisations, des théories du comportement organisationnel et de la sociologie des organisations, pour permettre de situer nos analyses aux confins d'un périmètre acteur / projet / organisation / environnement (que nous pourrions qualifier de système entrepreneurial). Toutefois, cette méthode peut être qualifiée de syncrétique ;
- Par ailleurs, pour se saisir de la compétence entrepreneuriale nous avons dû croiser des savoirs relevant de l'entrepreneuriat, de la GRH mais aussi de la stratégie, posture délicate à face à la spécialisation et à la fragmentation croissante de nos champs de connaissances.

Finalement, pour appréhender la compétence entrepreneuriale, il nous a fallu analyser différentes variables constitutives des processus entrepreneuriaux ; cette analyse se structure autour de différents niveaux d'analyse retenus et de questionnements génériques, qui sont synthétisés dans le cadre d'analyse (Cf. tableau 2).

Tableau 2 : Processus entrepreneuriaux : niveaux, objets et axes d'analyse

Niveaux d'analyse	Objet /catégorie d'analyse	Axes d'analyse
Micro niveau	Acteur individuel ou collectif Règles Implication	- identité, parcours, fonctions, logiques - influence du porteur/acteur sur le processus d'émergence organisationnelle : le rôle du porteur - acceptation / transgression des règles / conventions : espace d'autonomie de l'acteur. - dynamique d'apprentissage - compétences détenues, potentielles
Méso niveau	Autres acteurs et parties prenantes Interaction(s) Règles Politiques de GRH, Attention portée à la GRH	- interaction acteur / autres acteurs de l'organisation - enrôlement d'autres acteurs - interaction acteur / dispositifs d'accompagnement. - pratiques de GRH - méthodes et dispositifs d'accompagnement - mécanismes de construction des relations - dispositifs cognitifs collectifs (règles implicites et explicites) - dispositifs d'apprentissage - contraintes sur les ressources (savoirs, relations)
Macro niveau	Contexte territorial	-influence réciproque entre la création d'activité et les processus d'institutionnalisation. -valeurs, culture dominante

2.4. Les conséquences

En définitive, le repérage des axes d'analyse, en fonction de différents niveaux, peut s'étendre aux liens entre les différents types de compétence (individuelle, collective, organisationnelle) dont les combinaisons et les processus synergétiques, permettent, seuls, d'envisager le développement des compétences entrepreneuriales au sein d'une organisation, quelles que soient finalement les modalités de mises en œuvre (création d'activité, création de filiale, reprise, externalisation d'activité, essaimage...). Il conduit à nous interroger sur les objets et sources de recherche à retenir. Il semblerait alors souhaitable de questionner les liens entre

stratégie et ressources humaines. Toutefois, notre objectif ici est de proposer un questionnement :

- Comment repérer ces différents niveaux d'analyse et concevoir la démarche de collecte de données ; une des possibles réponses serait de formuler le protocole de collecte, à l'issue d'une phase de démarche ethnographique, réalisée par le chercheur puis confrontée pour validation aux acteurs / praticiens de l'organisation étudiée. En effet, la délimitation ex ante de l'espace d'action de la dynamique entrepreneuriale pose problème, dans la mesure où les frontières du champ étudié sont fluides ; ainsi des acteurs initialement non pris en compte peuvent être impliqués dans le processus et travail entrepreneurial.
- Comment se saisir des processus d'interaction, qui participent de la compétence entrepreneuriale ?
- Comment analyser également les actions des acteurs ?
- Quelle période de référence doit être retenue ? Si les activités étudiées et les formes organisationnelles suscitées par les processus entrepreneuriaux sont relativement identifiables, encore faut-il bien définir préalablement la période de référence retenue, aussi bien sur le début du processus que sur la fin. Nous proposons de faire le choix d'étudier le processus, à partir du moment où l'acteur, porteur du projet, exprime à autrui ses raisons d'agir. Selon les terrains, cet engagement dans le projet entrepreneurial peut aussi être antérieur à la phase de démarrage de la recherche : les porteurs attendaient l'opportunité pour engager dans la démarche.
- Comment étudier un porteur à géométrie variable, et plus globalement les collectifs dans lequel il était inséré ?

Enfin, le dernier type de questionnement concerne la collecte de données sur les régulations formelles et informelles (propres à l'organisation mais aussi à l'univers d'activité), d'une part et les interactions, d'autre part qui nourrissent le processus d'apprentissage entrepreneurial. Pour les régulations, un long travail d'immersion sur le terrain est indispensable ainsi que la constitution d'une équipe de chercheurs comportant des experts de l'univers d'activité; à propos des interactions, leur repérage peut se structurer à partir des réunions et rencontres, et des actions « officielles » donc engagées et des points de conflits identifiés, ce qui laisse dans « l'ombre » d'autres formes d'interactions que l'acteur cherche à mettre en œuvre dans son projet, dans le déroulement et la structuration de l'action.

Ces propositions méthodologiques visent à poser les bases d'une première approche expérimentale, dont il conviendrait sur le terrain de cerner les faiblesses, contourner les limites, tout en ayant bien conscience des problèmes rencontrés. Nous allons tenter de proposer des pistes propres à construire un cadre méthodologique, avant de nous poser la question des objets de recherche propres à la GRH afin de se saisir la compétence entrepreneuriale.

3. Quels objets de recherche pour se saisir de la dynamique entrepreneuriale ?

La construction méthodologique « ad hoc » que nous avons tenté d'exposer ici n'est pas exempte d'écueils, elle renvoie aux problèmes méthodologiques soulevés dans des débats récurrents en sciences de gestion : la compatibilité de l'individualisme méthodologique avec l'analyse du contexte (défini par l'environnement, les organisations et institutions présentes), l'absence d'une réelle théorie de l'acteur (ou de l'action), ce qui soulève des questions

concrètes relatives aux choix des limites, à la définition du périmètre d'analyse, à l'identification des acteurs à prendre en compte, à l'horizon temporel (échelle temporelle – les repères temporels de départ et de fin pour borner l'analyse).

3.1. Quels objets de recherche de la compétence entrepreneuriale ?

Au fur et à mesure de cette réflexion, nous avons pris conscience que la lecture devait être également menée sur la dynamique des rapports entre les individus et les organisations ainsi que sur les rapports interindividuels. Aborder la compétence entrepreneuriale relève au moins de trois objets, renvoyant à des sources différentes (tableau 3):

Tableau 3 : La compétence entrepreneuriale : objets d'étude et axes d'analyse

Objets d'étude	Axes d'analyse
Acteur/projet	Histoire, parcours et expérience professionnelle ; situation professionnelle Intentions, finalités et buts poursuivis Projet personnel/projet d'activité (projet d'entreprendre) Raisons de l'engagement dans le projet d'entreprendre Influence de l'éthique Vision du projet productif
Autres acteurs et parties prenantes impliqués	Ressources mobilisées au niveau du collectif Managers : style de management, organisation du travail Pratiques de GRH : rémunération, recrutement, mobilité Méthodes d'accompagnement Relations et réseaux
Contexte territorial	Contexte historique, politique et institutionnel Proposition d'aide, mesures d'aide par les acteurs institutionnels et du territoire Environnement, règles macro environnementales

Ce tableau renforce les lacunes d'une lecture strictement individuelle. De fait, le recueil de données propres à alimenter les trois niveaux induit les remarques suivantes :

- mettre en œuvre des approches susceptibles d'acquérir une connaissance approfondie des configurations acteur / projet, d'une part en les observant, d'autre part en côtoyant les autres acteurs impliqués dans le projet, lors de réunions de travail ou d'entretiens collectifs : ainsi, peut-on participer en tant qu'observateurs à des séances d'accompagnement individuelles et collectives au cours desquels des conseillers animent des réunions de travail sur le projet ; nous pouvons ainsi repérer la présence ou l'absence de certains porteurs, leur degré de participation, mais aussi l'implication d'autres acteurs ;
- privilégier des périodes d'observation longues, à différents niveaux d'analyse ; Il s'agit aussi de chercher à comprendre comment les individus apprennent, à travers leurs projets, s'enrichissent de connaissances nouvelles, participent à d'autres projets qui vont servir leur propre projet.

S'emparer de la complexité à saisir la compétence entrepreneuriale renforce la préoccupation émise par certains auteurs (Le Boulaire et Retour, 2008) de repenser le rôle de la GRH en la faisant sortir de ses missions habituelles. A l'image du questionnement méthodologique que les recherches centrées sur la compétence entrepreneuriale suscitent, notre objectif est, ici de réfléchir aux objets de recherche et aux sources susceptibles de cerner l'influence de la GRH sur le processus de développement de la compétence entrepreneuriale. Cela nous semble d'autant plus pertinent que l'on s'intéresse à des organisations dont l'ancrage territorial est souvent élevé. Mais par extension, cette problématique pourrait aussi s'appliquer à des

entreprises confrontées à des enjeux d'innovation et de diversification (filialisation, essaimage d'activités, création de filiales, reprises d'entreprises, pilotage de projets collectifs dans le cas des pôles de compétitivité).

3.2. Quels objets de recherche pour la GRH ?

L'analyse des compétences individuelles, c'est-à-dire celles du futur porteur est traditionnellement dans le champ de la GRH ; mais si l'entreprise se pose la question de l'opportunité stratégique de développer des compétences entrepreneuriales, la GRH est alors amenée à s'attacher aux facteurs contributifs à la compétence collective et à la compétence organisationnelle et à s'interroger sur les transformations qu'implique, pour la fonction RH, ce nouvel objectif (Quazza et Gilbert, 2006). La dynamique entrepreneuriale ne prend, en effet, sens que si on s'intéresse à l'articulation des micro, méso et macro niveaux.

Notre analyse a souligné que la compétence entrepreneuriale relevait de la compétence individuelle, collective et organisationnelle, c'est autour de ces trois types de compétence que nous avons choisi d'organiser notre proposition pour construire notre objet de recherche.

Les travaux de Pichet et Nizet (2000), repris par Quazza et Gilbert servent de support à notre réflexion sur les trois types de compétences retenues pour contribuer à développer la compétence entrepreneuriale, entendue comme stratégique par l'organisation. Support logistique, la fonction RH est un appui au management au niveau de l'individu (recrutement, rémunération, motivation, formation, développement, ...) et collectif (allocation de ressources à court et long terme). En tant que technostructure, elle met en œuvre les politiques de l'entreprise et assurent les relations avec les différents partenaires identifiés. Ces changements d'organisation RH entraînent des questions pour la RH, en particulier la question de l'explicitation du lien entre GRH et management.

L'analyse de la dynamique des processus organisationnels et modes de repérage devraient aider à répondre à des questions telles que :

- comment faire en sorte qu'il y ait matière à développer toutes sortes d'apprentissage ?
- comment aider au management de proximité dans la perspective d'aider les salariés à prendre conscience de leur potentiel entrepreneurial ?
- quelles pratiques innovantes sont introduites de nature à développer le travail collaboratif, telles que l'analyse de la pratique empruntée aux sciences de l'éducation..., pour aider à la prise de conscience du chemin parcouru et à parcourir ?
- 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 ?⁸

Si la GRH s'approprie des actions relatives à la technostructure (Guina, 2002)⁹, quelle est son influence sur l'organisation du travail, l'objectif étant de souligner les modes d'organisation qui sont propices à développer la coordination, à favoriser le travail en mode projet, avec comme l'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, au cœur de la dynamique de la compétence entrepreneuriale.

Enfin, peut-être y aurait-il lieu de relever si la GRH participe au maintien et au développement de l'identité et des valeurs, ce qui nous semble essentiel pour donner du sens

⁸ Cela éviterait de se défaire des représentations qui associent, parfois à juste titre, innovation, développement de nouveaux produits, repérage de compétences et licenciements, dans des pratiques parfois abusives « d'essaimage à chaud » (Daval, 2000)

⁹ In Quazza et Gilbert (2006)

au développement de compétences entrepreneuriales, à tous les niveaux, avec, aujourd'hui, une prégnance renouvelée des aspects sociaux et sociétaux dans le projet d'entreprendre.

Le tableau 4 propose de croiser des domaines d'analyse relevant de la GRH, organisés selon les niveaux de compétences dont ils relèvent.

Tableau 4 : grille d'analyse des processus combinant compétence individuelle / collective / organisationnelle pour développer la compétence entrepreneuriale

Type de compétence Domaines d'analyse	Compétence individuelle	Compétence collective	Compétence organisationnelle
caractéristiques personnelles	-Implication -Compétences requises, détenues, potentielles	-Relations informelles	-Valoriser -Faire confiance -Déléguer
Dispositifs de RH	-Recrutement -Intégration -Formation -Rémunération -Evaluation cohérente avec les objectifs (autonomie, initiative)	-Mobilité professionnelle -Formation	-Formation aux métiers et à la gouvernance
Processus organisationnels	-Acceptation et participation active aux processus liés à l'instauration de dispositifs de gestion (ex. démarche compétence) -Apprentissage individuel	-Management de proximité -Apprentissage collectif	-Donner du sens et créer le collectif : proposer une vision, faire connaître les résultats, les enjeux collectifs, les avancées, les projets. -Instrumenter : démarche compétence, apprentissage organisationnel. -Animer : convivialité, valorisation. Faire partager et recevoir un feedback : communication avec l'extérieur.
Technostructure	-Organisation du travail, avec choix d'autonomie et d'initiative	-Organisation des collectifs Interactions formelles	-Structure de gouvernance où toutes les parties prenantes sont représentées
Identité, valeurs	-Adhésion aux valeurs -Expérience ou comportement en adéquation avec les -valeurs ...	-Comportements en groupe, modes de prise de décision...	-Respect et mise en œuvre du modèle de gouvernance choisi: comité de direction, vie de l'AG, du CA, ...

Enfin, il nous semble que le choix de repérer et développer les compétences entrepreneuriales devrait s'accompagner d'une analyse des politiques pratiques et processus RH. Le tableau 5 présente quelques questionnements à inclure dans une collecte de données pour appréhender les variables RH susceptibles de favoriser la dynamique entrepreneuriale.

Tableau 5 : Objets et axes d'analyse pour appréhender l'influence des pratiques RH sur la dynamique entrepreneuriale.

Missions traditionnelles	Compétence individuelle	Compétence collective	Compétence organisationnelle
Stratégie	quelles compétences requises, détenues, potentielles ?	Quelle connaissance et prise en compte de ces compétences ?	La RH participe-t-elle au comité stratégique, prise en compte du capital humain et social Participe-t-elle à la création de sens

Recrutement	Quels recrutements atypiques, en termes de trajectoire, expériences, ...	Quels facteurs, paramètres relevant du fonctionnement des collectifs	Quels sont les besoins par rapport aux compétences organisationnelles et stratégiques
Gestion des compétences	Reconnaît-on les compétences potentielles, encourage-t-on les projets individuels Développe-t-on des mobilités transversales Favorise-t-on les parcours professionnels originaux	Favorise-t-on l'éclosion de compétences collectives Sont-elles « conscientiser »	Les compétences organisationnelles et le développement des compétences sont-ils liés Valorise-t-on des éléments constitutifs de la compétence entrepreneuriale : prise d'initiative, créativité, mobilité hors de l'entreprise
Formation	Quelles sont les formations aux méthodes innovantes actives et diversifiées	Forme-t-on aux méthodes de management de projet, crée-t-on des situations collaboratives intra et inter entreprises dans des univers très éloignées (mangers créatifs, artistes...)	Les politiques de formation sont-elles définies en fonction des compétences organisationnelles et du projet stratégique
Rémunération	la prise en compte des compétences mobilisées, à titre individuel est-elle valorisée	Existe-t-il une prise en compte des compétences mobilisées, à titre collectif	Considère-t-on les compétences individuelles et collectives comme des ressources ; une valeur leur est -elle attribuée Considère-t-on les rémunérations autrement que comme une charge

En guise de conclusion

Le propos de ce travail était de montrer les questionnements méthodologiques que soulève la compréhension de la dynamique entrepreneuriale, sous l'angle de la compétence entrepreneuriale, en croisant les résultats des travaux en GRH et en entrepreneuriat et les questionnements qu'ils entraînent pour la GRH. Nous avons vu que la GRH en petite entreprise porte en elle-même des interrogations qui dépendent de la capacité des chercheurs à définir un cadre théorique adapté au contexte de ces entreprises, en s'écartant de la posture dominante d'une figure d'un entrepreneur inné, pour s'intéresser au collectif et au travail entrepreneurial réalisé. Notre questionnement cherche aussi à réinterroger les fondements du management des ressources humaines, trop souvent issus des résultats de recherches conduites dans de grandes entreprises (Marlow, 2006).

Au-delà des questions relatives à l'identification de l'acteur (des acteurs), aux bornes temporelles que nous avons évoquées, il nous semble que la principale question repose sur la connaissance de la compétence entrepreneuriale en tant que combinaison synergétique de compétence individuelle, collective, organisationnelle. Or, la difficulté majeure relève du repérage des interactions entre ces trois niveaux : quelles sont les interactions de l'acteur, du contexte dans lequel il est situé et les influences que ce même contexte exerce sur l'action individuelle et collective? De quelles compétences parle-t-on : les compétences acquises, détenues ou potentielles ? Ces questions nous renvoient également aux difficultés à construire les compétences collectives. Ainsi que le rappelle Lozier (2006, p. 40), « *la construction des compétences collectives apparaît plus difficile à définir et se réduit trop souvent à des processus d'apprentissages collectifs qui parfois ne sont pas conçus autrement que sous la forme d'une juxtaposition de compétences individuelles* ». On imagine la difficulté à se saisir

de la compétence organisationnelle, en tant que méta niveau de compétences individuelle, collective, une sorte « d'*alchimie de compétences* » (Durand, 2000, 2006).

Notre questionnement méthodologique et les limites qu'il révèle confirme, s'il en était besoin, « *la disparition ou l'altération des frontières entre les organisations et leur environnement* » (Dupuy, 2004, p.274). Des nombreux exemples que la connaissance des projets productifs innovants révèle, il ressort une complexification de la compétence entrepreneuriale : non seulement elle relève de la combinaison de compétences collective, individuelle, organisationnelle mais aussi des compétences environnementales, et territoriales. Dans un essai de définition, Retour et Krohmer (2006, p. 149) définissent les compétences environnementales comme « *des compétences détenues par des entités ou acteurs en dehors du contrôle direct de l'entreprise (fournisseurs, partenaires, clients, consultants, universitaires...)* et dont la mise en œuvre influence la mobilisation des compétences internes de l'entreprise (compétences individuelles, collectives ou organisationnelles). Les compétences environnementales permettent de se saisir de l'influence en interne des compétences détenues à l'échelle d'un territoire.

Pour aborder et se saisir de la compétence entrepreneuriale, ce n'est donc pas l'organisation stricto sensu qui constitue le périmètre à privilégier mais les formes d'action collective organisée et finalisée qui sont à prendre en compte pour aborder cette articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques dans l'objectif de cerner la dynamique entrepreneuriale.

Références

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques*, Paris: Seuil.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.-F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques*, nouvelle édition augmentée, Paris: Seuil
- Argyris, C. (1995), *Savoir agir*, Paris : Interéditions.
- Aouni, Z., Surlement, B., (2007), « Les processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales ; une approche cognitive », Actes 5^{ème} congrès Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.
- Basso, O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Paris: Economica.
- Bayad, M., Boughattas, Y., Schmitt, C. (2006), « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences », *Actes du Congrès CIFEPME*, Fribourg, Suisse.
- Behling O. (1978), « Some problems in the philosophy of science of organizations », *Academy of Management Review*, 3, p.193-201.
- Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A., (2010), « Le travail entrepreneurial », in *Dictionnaire du travail*, PUF.
- Borzaga, C., Defourny, J. (éd.) (2001), *The emergence of social enterprise*, London: Routledge.
- Borzaga, C., Spear, R. (éd.) (2004), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*, Trento: Editzioni31.
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.
- Bruyat, C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n°101, p.87-99.
- Bull, Y., Thomas, H., Willard, G.E. (1995), *Entrepreneurship, perspectives on theory building*, Pergamon- Elsevier Science.

- Bull, Y., Willard, G.E. (1993), "Towards a theory of Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, p.183-195.
- Burgelman R.A. (1983a), "Corporate entrepreneurship and strategic management : insights from a process study", *Management Science*, 29(12), December, p.1349-1365.
- Burgelman R.A. (1983b), "A process model for internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28(2), June, p.223-245.
- 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, p.67-99.
- Dupuy, F. (2004), *Sociologie du changement*, Paris: Dunod.
- Durand, T. (2000, 2006). L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, n°127 / n°160, p.262-292.
- Evers, A., Laville, J.-L. (éd.), (2004). *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Fayolle, A. (2003), *Le métier de créateur d'entreprise*, Paris: Editions d'organisation.
- Friedberg, E; (1993), *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Seuil.
- Gartner, W.B. (1990), « What are we talking when we talk about entrepreneurship ? » *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 1, p.15-28.
- Gartner, W.B. (1993), « Words lead to deeds : toward an organizational emergence vocabulary, *Journal of Business Venturing*, vol. 38, n° 3, p.231-239.
- Gherardi, S. (2001), « From organizational learning to practice-based knowing », *Human Relations*, vol. 54, n° 1, p.131-139.
- 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, p. 51-68.
- Lozier, F. (2006), « Compétences individuelles, collectives et stratégiques : une articulation problématique pour les managers de premiers niveaux », in C. Defelix, A. Klasfeld, E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.
- Marlow, S. (2006), « Human resource management in smaller firms : a contradiction in terms? », *Human Resource Management Review*, vol. 16, p. 467-477.
- Minniti, M., Bygrave, W.D. (2001), "A dynamic model of entrepreneurial learning", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, p.5-16.
- Pichault, F., Nizet, J. (2000), « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », Seuil ; collection Points.
- Quazza, J-P., Gilbert, P. (2006), « *Les transformations récentes de la fonction Ressources Humaines* », in Allouche, J. (2006), « *Encyclopédie des Ressources Humaines* », Vuibert.
- Retour, D., Krohmer, K. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in C. Defelix, A. Klasfeld, E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.
- Tocher, N., Rutherford, M. (2009), « Perceived acute human resource management problems in small and medium firms : an empirical examination », *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, p. 455-479.
- Verstraete, T. (2001), « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p.5-23.