

LA COMPÉTENCE DU CRÉATEUR D'ENTREPRISE INNOVANTE : QUELLES INTERROGATIONS ?

Brigitte CHARLES- PAUVERS, Nathalie SCHIEB-BIENFAIT
et Caroline URBAIN

IAE de l'université de Nantes

La mobilisation et le management des ressources et des compétences requises pour élaborer un projet de création d'entreprise innovante influencent le déroulement du processus entrepreneurial, ainsi que la nature des difficultés rencontrées.

Le porteur construit progressivement puis combine différentes actions organisées et échelonnées dans le temps afin d'élaborer l'offre et le système d'offre dédié au projet (Bréchet, 1996). Ainsi, pour passer de l'idée au projet innovant, le management du projet de création d'entreprise requiert des ressources et des compétences plus larges que celles dont le porteur initial dispose ; l'entrepreneur doit donc, "chemin faisant", savoir s'engager dans différentes étapes et démarches nécessaires à la construction du projet. Les études de faisabilité technologique et économique nécessitent diverses activités qui relèvent de domaines de compétences variés : analyse de l'environnement et des marchés potentiels, études de marché, choix du positionnement concurrentiel, construction du plan d'affaires, choix de la forme juridique, recherche d'associés et de ressources humaines, négociation contractuelle, protection industrielle...

Dès lors, quelle serait la compétence du porteur de projet ? De l'avis même des acteurs apportant leur aide aux porteurs de projets innovants (structures d'incubation, technopoles ou ANVAR¹), cette question est centrale dans les processus de sélection et d'accompagnement des porteurs de projet innovant. Toutefois, beaucoup s'accordent à dire que l'analyse de la compétence telle qu'elle est mise en œuvre dans les processus de sélection renvoie à des réalités très différentes et que, de fait, la définir s'avère très difficile. Elle repose sur des modes d'évaluation plus ou moins intuitifs, plus ou moins structurés et systématisés, avec des outils d'analyses multicritères (méthodes rapides/méthodes rationnelles et analytiques).

La création du concours MENRT² a suscité, voire amplifié, la prise de conscience, par ces différents acteurs, de la pertinence et de la complexité de cette problématique. En effet, les problèmes mais aussi la défaillance de certaines jeunes entreprises innovantes (bénéficiant de l'accompagnement de ces structures) provoquent une remise en cause des pratiques d'évaluation des projets. Concrètement, on constate une attention nouvelle à la dimension ressource humaine, matérialisée par le recours à des conseils en gestion des ressources humaines, ou encore la mise en place de modules et cursus de formation à la création d'entreprise innovante, pour les porteurs de projet des incubateurs et technopoles.

L'objet de cette communication est ainsi de repérer les compétences mobilisées par le porteur pour construire le projet innovant. L'entrepreneuriat étant un terrain propice à l'interdisciplinarité (Filion, 1997), nous avons croisé les résultats des travaux relatifs à la compétence dans les champs de la gestion des ressources humaines et de l'entrepreneuriat. Après avoir précisé le vocabulaire utilisé (porteur de projet...), nous définirons le concept de compétence pour procéder à l'analyse de la littérature en entrepreneuriat. Par ailleurs, quatre projets de création d'entreprises innovantes seront analysés, utilisant une démarche qualitative développée ultérieurement.

1. Agence Nationale de Valorisation de la Recherche, connue également sous le nom d'Agence Française de l'innovation.

2. Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la technologie. En mars 1999, a été lancé par le MENRT, la première édition de ce concours national de création d'entreprises de technologies innovantes. Ce concours s'inscrit dans le dispositif d'ensemble de la loi sur l'innovation, qui a notamment conduit à la mise en place d'incubateurs d'entreprises, de nouvelles mesures juridiques, de crédits incitatifs, de fonds d'amorçage...

1. Porteur de projet et compétence : essai de clarification conceptuelle

Porteur, entrepreneur, créateur³... sont couramment utilisés dans la littérature sans pour autant de véritable consensus autour de leur définition.

1.1 Porteurs... de projets innovants... et phases de création

Le phénomène entrepreneurial étant impulsé par un individu, le porteur du projet, celui-ci est l'élément clef, au cœur du processus entrepreneurial.

1.1.1 Le porteur de projet

Le porteur doit être capable de passer de l'idée à l'acte, sur la base de combinaison de ressources humaines, financières, organisationnelles et informationnelles afin de positionner son projet dans un environnement avec lequel il interagit. Ce cheminement va de la conception de l'idée jusqu'à sa réalisation finale.

Pour Filion (1991) : « *Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise des visions.* » Le fait d'imaginer, de développer, puis de réaliser des visions implique une capacité à fixer et à atteindre des buts. Imaginer et développer des visions supposent le maintien d'un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Il implique aussi un apprentissage en rapport avec les occasions d'affaires qui ont été identifiées. Réaliser des visions laisse entendre qu'on prendra des décisions en vue d'innover et ces décisions devront être modérément risquées si l'entrepreneur veut rester en affaires. Derrière cette définition, on comprend qu'une relation dialectique forte existe entre l'individu, porteur de projet, et l'organisation impulsée par ce dernier (Verstraete, 1997). En effet, être entrepreneur, c'est avoir des idées auxquelles on tient et s'organiser pour les mettre en pratique, (Filion, 1991). On peut donc considérer le créateur comme le manager d'une organisation en cours de constitution (Hernandez, 1994, 1995).

Le porteur construit un système d'offre, en cherchant à organiser des ressources et des compétences, selon un "processus de décisions/actions stratégiques" (Bruyat, 1993). Dans le cas des projets innovants, cette recherche est particulièrement délicate et souvent difficile. Le créateur est très vite amené à construire une organisation en mobilisant des ressources humaines, financières... d'une certaine envergure ; il est donc rarement seul. Par ailleurs, il est confronté à des questionnements relatifs au changement (pour lancer un produit innovant sur un marché émergent, pour aborder un marché international, pour nouer des partenariats, pour procéder à des levées de fonds...) et ceci dans un environnement technologique concurrentiel souvent très turbulent.

1.1.2 De la naissance de l'idée... à la phase de démarrage

Le phénomène entrepreneurial pose un problème de repérage, du début comme de la fin du processus (Bruyat, 1993, 1999 ; Sammut, 1995, 1998 ; Marion, 1999). Les acteurs des milieux professionnels de la création d'entreprise (ANCE⁴, ANVAR, technopoles) s'accordent pour distinguer quatre étapes principales : la naissance de l'idée, l'élaboration du projet, le lancement des opérations et le démarrage de l'activité. Pour ces praticiens, l'acte d'entreprendre commence donc par la recherche (ou l'expression) d'une idée et se termine lorsque l'entreprise a assuré son démarrage et atteint une vitesse de croisière.

Notre travail étant centré sur les porteurs de projet innovant, nous avons privilégié l'analyse des trois premières phases en précisant que notre observation se poursuit sur la phase de démarrage. Ce choix permet ainsi de ne pas dissocier artificiellement l'objet de recherche, dans la mesure où les trois premières phases peuvent être considérées comme celles constitutives de *"la formation du projet d'entreprendre"* (Bréchet 1996), ce que Dodge et Robbins (1992) définissent comme la première phase du développement de l'entreprise.

3. Afin de faciliter le discours, les termes de porteur, créateur, entrepreneur seront employés comme synonymes.

4. Agence nationale pour la création d'entreprise.

La **phase 1** correspond à la période où l'individu conçoit le projet de créer son entreprise, projet qui est souvent assez flou et s'apparente plus à un dessein, à une idée qu'à un projet détaillé et "ficelé". L'individu est souvent qualifié de "porteur de projet". Sur cette période, il commence à s'informer, à être attentif, à travailler sur son projet voire à contacter son réseau de relations. Le projet commence peu à peu à se préciser.

Lors de la **phase 2**, le porteur travaille plus activement sur son projet, cherchant à la fois à l'évaluer et à le construire. Contrairement à la phase précédente, le porteur engage du temps, des moyens et de l'énergie, dans la recherche des informations plus précises, dans le développement de ses produits, ainsi que dans la réalisation de différentes études (tant sur le plan technique, commercial, juridique que financier). Ce travail aboutit à l'élaboration d'un plan d'affaires et d'un dossier financier. Le porteur évolue vers le statut de créateur.

La **phase 3** correspond à la mise en place par le créateur des dispositifs permettant le fonctionnement de l'entreprise (réalisation des procédures juridiques et financières, installation dans des locaux, acquisition du matériel nécessaire à la production, négociation des marchés avec les fournisseurs et les clients, recrutement de collaborateurs...). Cette période est définie par l'ANPE comme la période effective de lancement des opérations.

Dans la **phase 4**, l'entreprise constitue une entité économique, reconnue par ses partenaires (fournisseurs, clients, bailleurs de fonds...), et ayant atteint son équilibre d'exploitation. Le créateur a démontré la viabilité de son projet, il est désormais appréhendé comme un dirigeant de PME (Bruyat, 1993).

Ces différentes phases, de l'émergence de l'idée au lancement des opérations, nous permettent d'observer, de manière dynamique, les problèmes de compétence, lors du passage de l'état de porteur de projet à celui de créateur, puis de gestionnaire d'une organisation. Cette transition, difficile à repérer dans le temps, exige une mutation mentale de l'entrepreneur et entraîne des évolutions sur sa compétence. Avant la création effective, la compétence est le plus souvent celle du porteur ; le projet renvoie alors à la stratégie d'une personne. Au fur et à mesure de la construction du projet et de la formation de l'organisation, la compétence revêt une dimension plus collective avec la constitution d'une équipe mais aussi avec la présence et implication d'acteurs périphériques dans la formation du système d'offre et de l'offre. En effet, les porteurs de projets innovants bénéficient de structures de soutien et d'accompagnement, qui interfèrent dans le processus entrepreneurial. La construction du projet renvoie alors à une stratégie d'organisation.

1.1.3 Le projet innovant

La question de l'innovation, initiée par Schumpeter (1935), est aujourd'hui au cœur des préoccupations de la recherche⁵ mais aussi des acteurs économiques et politiques, qui cherchent à créer les conditions favorables à la création et à la pérennisation des entreprises issues de projets innovants. L'innovation est désormais perçue comme le véritable moteur de l'entrepreneuriat (Julien et Marchesnay, 1996), car porteuse d'idées nouvelles pour offrir de nouveaux biens ou services ou encore pour réorganiser l'entreprise.

Le milieu académique ne propose pas de définition, "stricto sensu" de l'expression "projet innovant", et préfère parler d'innovation. Selon Van de Ven (1986), l'innovation renvoie à une idée nouvelle, qui peut résulter d'une recombinaison d'idées anciennes, ou d'un schéma qui modifie l'ordre présent, ou encore d'une formule ou approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. L'innovation résulte d'un processus de coproduction fondamentalement collectif, multisectoriel, multifonctionnel, multilocal et inscrit dans le temps Perroux, in Durieux (2000). Ces deux définitions soulignent à la fois la diversité des

5. Parmi les travaux et ouvrages parus très récemment sur cette question, on pourra se reporter à ceux de Durieux F. (2000), ou encore de Bloch A. et Manceau A. (2000).

natures et formes d'innovation (innovation de produit/innovation de procédé, innovation graduelle/innovation radicale...), mais aussi son caractère dynamique. L'innovation implique donc "un projet d'innovation", au sens où le définit l'AFITEP/AFNOR, c'est-à-dire une démarche spécifique qui permet de structurer des actions de nature à transformer une idée en une réalité concrète.

Toutefois, nous avons préféré parler de projet innovant, car cette expression est celle habituellement employée par les milieux professionnels de la création d'entreprise. Ainsi, l'ANVAR se donne pour but d'accompagner les porteurs de projets innovants, qu'ils soient dans une entreprise ou qu'ils souhaitent créer une entreprise. Cette agence fonde ses critères sur deux aspects : le degré d'innovation et l'accès au marché. Cette définition est actuellement adoptée par l'ensemble des acteurs de la création d'entreprise innovante, qui s'accordent sur le fait qu'un projet innovant c'est "un produit/service ou procédé innovant et un marché envisagé".

1.2 Le concept de compétence

Concept emprunté à des disciplines voisines de la gestion (psychologie du travail, science de l'éducation, sociologie), la compétence est l'objet de toutes les attentions depuis une dizaine d'années. Les chercheurs, en particulier en gestion des ressources humaines, s'accordent toutefois, sur un ensemble de caractéristiques communes.

1.2.1 Compétence individuelle

La compétence est tout d'abord un attribut individuel. Elle met, en effet, en jeu un ensemble de qualités personnelles et d'aptitudes qui caractérisent directement un individu et permettent d'ailleurs de le différencier de ses voisins. Mais elle ne saurait se réduire à cet ensemble. Car la compétence ne peut être définie qu'en référence à une situation donnée. Ce n'est donc que par rapport à tâche, à une activité, un ensemble d'activités, dans un environnement précis qu'on peut la préciser. C'est ainsi que Parlier et Gilbert (1992) proposent de la définir comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans une type de situation donnée ». Enfin, la compétence nécessite également d'être reconnue comme telle. Merchiers et Pharo (in Le Boterf, 1994) mettent ainsi en évidence la double dimension cognitivo-pratique et normative de la compétence. Le "succès public" est une condition essentielle de la compétence et suppose donc un jugement public. Elle nécessite à la fois l'atteinte du but recherché et la reconnaissance par autrui.

La problématique de la compétence du porteur de projet appelle quelques remarques. Le porteur est au cœur du processus. Il ne s'agit pas tant pour lui de s'intégrer dans une organisation que de construire un cadre professionnel dans le système projet (tout au moins dans les phases d'élaboration et de lancement). On se rapproche dès lors du modèle des compétences des carrières nomades. Des travaux récents (Bailly et al., 1998) insistent sur l'interaction individu-environnement et concluent à la nécessité d'une vision élargie de la compétence, prenant particulièrement en compte l'identité personnelle et les réseaux sociaux. Ils s'appuient sur l'approche tri componentielle de Arthur et al. (1995) : le knowing how, qui comprend les qualifications et connaissances susceptibles d'être pertinentes dans l'exercice d'une activité professionnelle ; le knowing whom qui fait référence aux relations professionnelles et contacts sociaux susceptibles de fournir des informations et opportunités ; le knowing why qui prend en compte les valeurs, croyances, intérêts passions et autres éléments d'identité. On voit ici réaffirmée l'importance de facteurs personnels.

Lévy-Leboyer (1996) et Le Boterf (1994, 2000) insistent sur la nécessité de prendre en compte l'image et l'estime de soi. Pour Lévy-Leboyer, « l'image de soi est dynamique, car elle se modifie sur la base des situations rencontrées. C'est sur la base de cette représentation de ses propres compétences que l'individu aboutira à ce jugement ». L'image de soi correspondrait ainsi au portrait de soi tel que l'on se perçoit, tandis que l'estime de soi implique un jugement de valeur, ce jugement étant établi par comparaison avec un soi idéal. Deux porteurs de projets peuvent

ainsi avoir une bonne image de soi, mais l'estime de soi les différenciera. Le porteur de projet, confronté à de nombreuses difficultés interprétera différemment l'impact d'un succès ou d'un échec sur l'image de ses propres compétences⁶.

Par ailleurs, le porteur de projet doit activer un réseau constitué de ses relations familiales, professionnelles et institutionnelles, en particulier, celles offertes par les structures d'incubation, d'accompagnement (incubateur, technopole, ANVAR), chargés de l'aider et de le suivre. Le réseau revêt ici un double rôle : soutien et apport d'information dont a besoin le porteur ; validation externe du projet dans ses différentes composantes. Si le porteur réussit, par exemple, à lever des fonds, on peut supposer que son projet présente quelques facteurs de succès.

Finalement, cette conception "élargie" de la compétence nous semble tout à fait cohérente avec l'approche tri componentielle de la compétence proposée par Igalens et Scouarnec (2001) : personnelle, cognitive, sociale. L'invariant personnel est relatif à l'individu, à sa personnalité, à ses aptitudes ; la composante cognitive représente ses connaissances et ses expériences ; la dimension sociale prend ici une signification double et élargit la définition de Igalens et Scouarnec en l'adaptant au contexte du système projet. Il s'agit à la fois de rendre compte de la validation de la compétence du porteur de projet par l'extérieur et de l'activation du réseaux de relations et de contacts sociaux qui lui fournira des informations.

Enfin, la compétence est un concept dynamique, indissociable de l'apprentissage (Lévy-Leboyer, 1996). Le porteur de projet fait appel en permanence à ses processus cognitifs et à ses aptitudes mentales. Or, la mise en route de la dynamique de son système compétence sera favorisée ou paralysée par son image de soi.

1.2.2 Compétence collective

Bien que de nature individuelle, la compétence est indissociablement abordée de manière individuelle et collective (Castro et al., 1998). Le qualificatif "collectif" appelle une clarification. Gamot (1996), in Bataille (1999, 2001), définit la compétence collective comme « *la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seul* ». Le "collectif" peut signifier appartenance productive, petite équipe d'opérateurs, interface. Il désigne donc en premier lieu l'équipe constituée ou à constituer par le porteur de projet.

Dans l'hypothèse où le porteur choisit de constituer son équipe pendant la phase de création, se pose la question de l'élaboration de la compétence d'équipe. Le Boterf (1994) lui reconnaît au moins quatre composantes : une image opérative commune (il s'agit de se doter et de faire évoluer une représentation commune) ; un code et un langage commun desquels découleront la connivence ; un savoir coopérer (les compétences individuelles sont mises à disposition de l'équipe) ; un savoir-apprendre de l'expérience (l'apprentissage des différentes situations vécues se fait de manière collective).

De manière générale, de Terssac (1992) montre que le collectif de travail se constitue par la production d'une règle non écrite de fonctionnement et de coopération. Dans notre cas ainsi d'ailleurs que dans celui de nombreuses entreprises, la compétence collective dépasse le cadre du collectif de travail interne. La création de l'entreprise ne peut aboutir que si le porteur mobilise un réseau d'acteurs. La construction de la compétence collective résulte alors de compétences individuelles (le porteur de projet), collectives internes (le porteur et son équipe) et externes (des acteurs qui vont s'impliquer dans le projet).

La compétence que nous allons analyser est ainsi tri componentielle : personnelle, cognitive, sociale. La frontière entre les différentes catégories est parfois artificielle, aussi traiterons-nous des composantes "à dominante" personnelle, cognitive, sociale. La compétence prendra deux formes : individuelle et collective. Ainsi, comment la compétence du porteur de projet est-elle envisagée dans la littérature "entrepreneuriale" ?

6. Le lieu de contrôle devrait être étudié en raison de ses liens avec l'image de soi.

1.3 Compétence et entrepreneuriat

Depuis plusieurs années, la question de la compétence de l'entrepreneur est abordée de manière plus ou moins détaillée dans des recherches relevant de champs théoriques différents (en sciences de gestion, en entrepreneuriat, en sciences du comportement...). On évoque tour à tour les termes de "savoir-faire", de "compétence technique, compétence managériale", parmi les critères d'analyse d'un projet ; il arrive également que l'on distingue leur caractère fonctionnel en parlant de "compétence marketing, compétence financière...".

L'analyse de la littérature montre un certain flou de la notion de compétence : son utilisation est fréquente mais le concept rarement défini. Par ailleurs, prédominent les travaux ayant trait à la personnalité de l'entrepreneur (ses caractéristiques, ses comportements, ses traits psychologiques...) ⁷ et à l'étude des personnes qui sont à l'origine des créations d'entreprise. Ces études n'ont pas permis de dresser un profil sociologique ou psychologique capable de distinguer ceux qui sont les plus susceptibles de créer une entreprise des autres (Hernandez 1994). Les définitions sont plurielles et aucun consensus véritable ne ressort. Les auteurs insistent plutôt sur le caractère social du processus entrepreneurial.

La question de la compétence de l'entrepreneur s'inscrit souvent dans une problématique plus large, sur la recherche des facteurs clés de succès de la création d'entreprise (Vesper, 1980 ; Ooghe et al., 1988), ou sur la compétence du dirigeant de petite entreprise (Sammur, 1995), ou encore sur les pratiques d'évaluation des milieux professionnels, notamment des sociétés de capital risque et des structures financières (Marion, 1999 ; Mac Millan, Siegel et Subba Narasimha, 1985 ; Tyebjee et Bruno, 1984).

Plusieurs travaux ont constaté une certaine similitude entre le travail du dirigeant d'une petite organisation et le créateur (notamment Hernandez, 1994) soulignant que ce dernier doit assumer des rôles d'entrepreneur, de négociateur, de régulateur, d'agent de liaison et d'observateur actif, ainsi que celui d'opérateur.

L'étude des critères relatifs utilisés par les sociétés de capital risque pour évaluer un projet (Mac Millan et alii, 1985 ; Marion, 1999) fait ressortir deux groupes de critères : les critères relatifs à l'entrepreneur (Stuart et Abetti, 1988 distinguent la personnalité, l'expérience ainsi que les capacités et la vision du créateur) ; les critères relatifs aux compétences en management réunies autour du projet et l'analyse de l'activité (pour Tyebjee et Bruno, 1984, l'évaluation des compétences managériales recouvre à la fois les capacités de l'équipe dirigeante, les compétences en marketing, les compétences en finance).

Mais, à l'instar des travaux en gestion des ressources humaines, les recherches se focalisent aujourd'hui sur ce que l'entrepreneur fait, et non sur ce qu'il est ⁸. Mintzberg et Mac Hugh (1985) définissent, par exemple, le comportement entrepreneurial comme une combinaison d'actions et de réflexions. Bien qu'il soit désormais acquis qu'une approche "caractérielle" (s'inscrivant dans une perspective psychologique) se révèle inadéquate, les chercheurs font remarquer que les pratiques des professionnels sont encore très influencées par ce courant. En définitive, la question de la compétence de l'entrepreneur reste peu explorée.

Le courant "comportemental" n'apporte pas non plus de réponse satisfaisante. Livian (1989), par exemple, révèle l'existence de plusieurs dimensions dans la compétence ; elle s'inscrit effectivement dans les éléments générateurs de réussite dans la création d'entreprise, mais il apparaît aussi qu'elle se combine avec d'autres éléments clés. S'affirme ainsi dans le champ entrepreneurial la nécessité de contextualiser la compétence.

La compétence "vision" est tout particulièrement étudiée. Plusieurs recherches mettent, ainsi, en évidence que la vision est un élément central dans l'évolution de l'entrepreneur (naissance, développement puis réalisation de visions ; Filion 1991 ; Verstraete, 1997). Sous ce vocable

7. On peut évoquer à ce sujet les travaux menés en sciences du comportement (Mc Clelland, 1961)/

8. Gartner (1989) distingue approche comportementale et approche caractérielle.

de "vision" se trouvent parfois réunis le concept de rêveur réaliste (visionnaire) et le mode d'apprentissage particulier. Signalons l'essai de Fillion (1991) pour la caractériser de manière multicomponentielle :

- canalisation des énergies dans une certaine direction,
- concentration dans un domaine donné et dans un lieu donné,
- acquisition d'expériences et/ou de connaissances sur le sujet,
- développement méthodique d'une pensée verticale et horizontale en rapport avec le domaine concerné,
- capacité à imaginer et à faire des choix,
- aptitudes et désir de communiquer,
- détermination inébranlable d'atteindre et/ou à réaliser quelque chose,
- persévérance à travailler pour des résultats à long terme.

Par ailleurs, des études récentes (Livian et Marion, 1991 ; Le Marois, 1985 ; Massacrier et Rigaud, 1984 ; Gibb et Ritchie, 1982) s'accordent également sur l'importance du rôle joué par la capacité d'apprentissage de l'entrepreneur. Bouchikhi (1991) parle du créateur, comme « *d'un pilote apprenant à piloter en pilotant* ». Marion (1999) confirme que la capacité d'apprentissage est un élément essentiel dans la réussite ou l'échec d'un projet. Pour Belet (1993), l'apprentissage requiert « *un processus de construction active de la part de l'apprenant... le moteur de ce processus n'est pas une simple maturation mais plutôt une émergence, où les conditions extérieures dans lesquelles est plongé l'apprenant sont d'une importance fondamentale et interfèrent à leur tour largement* ». Il considère qu'il n'y a apprentissage managérial que dans la mesure où l'évolution de la perception, des représentations, des valeurs de l'entrepreneur conduit à l'apprentissage de nouvelles attitudes et comportements, ce qui suppose une action préalable sur la conception et les structures mentales de l'entrepreneur. Au-delà, Gibb et Davies (1990) considèrent que la capacité de l'entrepreneur à apprendre de ses erreurs est à considérer comme une marque de compétence. L'entrepreneur intègre des données dans son schème de pensée, il agit sur le terrain en procédant par essais erreurs in vivo, d'où résultent des effets positifs mais aussi de multiples erreurs (Verstraete, 1997 ; Sammut, 1995 ; Cooper, 1993 ; Bouchikhi, 1991).

De cette rapide revue de la littérature, il ressort que la question de la compétence du créateur requiert une révision des cadres d'analyse habituellement mobilisés en entreprise, si tant est qu'ils correspondent réellement au modèle de la compétence. Le tableau 1 propose une synthèse de la littérature entrepreneuriale relative à la compétence de l'entrepreneur. Enfin, les travaux de Livian et Marion (1991) ; Muzyka et Birley (1998) ; Mustar (1994, 1998) soulignent l'importance pour le porteur de créer l'entreprise en équipe.

Après avoir présenté les différents concepts et réalisé une revue de la littérature, nous allons nous intéresser à quatre porteurs de projet d'entreprises innovantes que nous avons suivis durant les différentes phases de leur processus de création.

2. La compétence du porteur de projet : recherche empirique

L'exposé du volet empirique de notre recherche comprend la présentation de la méthodologie suivie pour répondre à la problématique, la description des projets observés et l'analyse des données produites.

2.1 La méthodologie

Le champ d'investigation est limité à l'étude de la création d'entreprises innovantes. Deux raisons principales président à cette délimitation : d'une part, ce champ constitue un enjeu important pour la valorisation économique des innovations ; d'autre part, il permet de circonscrire notre terrain d'étude pour mieux repérer certaines variables d'environnement susceptibles de parasiter les observations.

Tableau 1 - Synthèse des éléments de compétences relevés dans la littérature sur le créateur d'entreprise.

Compétence à dominante individuelle	Compétence à dominante cognitive	Compétence à dominante sociale
• Capacité d'écoute (Stuart et Abetti, 1988 ; Livian et Marion, 1991 ; Marion, 1999). • Leadership dans le passé (Mac Millan, Siegel, Subba, Narasimha, 1985, 1987). • Capacité à diriger (Mac Millan, Siegel, Subba Narasimha, 1985, 1987). • Capacité à fournir un effort intense (Mac Millan, Siegel, Subba Narasimha, 1985, 1987). • Réactivité, (Bruyat 1993 ; Plashka et Welsh, 1989). • Capacité d'auto organisation (Bruyat, 1993 ; Plashka et Welsh, 1989). • Gestion efficace du temps (Bird, 1989 ; Woo, Cooper, Nicholls-Nixon et Dunkelberg, 1990).	• Expérience (Stuart et Abetti, 1988 ; Cooper, Dunkelberg et Woo, 1986, 1988). • Formation (Stuart et Abetti, 1988 ; Cooper, Dunkelberg et Woo, 1986, 1988). • Familiarité avec le marché (Mac Millan, Siegel, Subba Narasimha, 1985, 1987). • Capacité à évaluer le risque (MacMillan, Siegel, Subba Narasimha, 1985, 1987). • Perception du développement (Filion 1990, 1991, 1997). • Capacité à élaborer une stratégie (Gartner, Mitchell et Vesper, 1989 ; Verstraete, 1997 ; Walsh, Kirchhoff et Boylan, 1996). • Gestion efficace de l'information (Woo, Cooper, Nicholls-Nixon et Dunkelberg, 1990). • Capacité à développer des relations (Woo, Cooper et Dunkelberg 1988 ; Gartner, Mitchell et Vesper, 1989 ; Julien et Marchesnay, 1996). • Capacité à lier des relations mais aussi à limiter le développement de relations sous contraintes (Venkataraman, Van de Ven, Buckeye et Hudson, 1990).	• Mobilisation des réseaux (Aldrich, Zimmer 1986 ; Aldrich et al, 1987 ; Johannisson, 1996 ; Ward et Randall, 1989 ; Gibb, 1993 ; Butler, Phan et Hansen, 1990). • Recours à des professionnels, experts, conseil en création (influence et/ou incidence) Turok (1997), Viennet (1990), Van de Ven et al (1984). • Structure d'accueil et/ou d'incubation, (Cooper, 1985 ; Albert, 1986 ; Doutriaux, 1994 ; Cardozo et al, 1989 ; Mian, 1997).

La question de recherche met en évidence un champ conceptuel qui reste peu exploré. La méthodologie retenue a donc pour but de repérer, d'identifier et de comprendre les compétences que le créateur mobilise au cours des différentes étapes du processus de création. C'est ainsi que les choix méthodologiques reposent sur une démarche qualitative. La production de données longitudinales a permis de suivre le processus de création dans le temps. La diversité des sources des données sollicitées répond également aux critères de complétude par une triangulation des données et par une présentation cohérente des résultats qui visent une compréhension globale du phénomène (Mucchielli, 1994 ; Wacheux, 1996). Les données sont issues d'entretiens avec les porteurs du projet, les accompagnateurs institutionnels ou privés et les organismes évaluateurs, de l'observation directe du projet et de son évolution et enfin de l'analyse des documents retraçant sa trajectoire.

Quatre projets de création d'entreprises innovantes ont été observés et analysés. Initiés par des créateurs dont les histoires professionnelles et personnelles sont très différentes, la sélection de ces projets pour notre approche empirique est le résultat de deux facteurs : les données disponibles sur ces projets et leur devenir. Nous avons eu accès à un grand nombre de données issues de sources très diverses ; deux projets se développent favorablement, les deux autres voient leur devenir menacé.

La production des données s'est déroulée sur une période de deux à trois années selon les projets. Le travail d'accompagnement des projets par des étudiants en gestion pendant six mois a permis une observation directe de leur évolution ainsi que le recueil de données anecdotiques (Mintzberg, 1979) qui contribuent à enrichir la connaissance sur l'objet de recherche. Les supports utilisés pour consigner l'observation sont divers (comptes-rendus de réunions, notes descriptives à différents moments de la vie du projet, bilans d'évaluation du projet et comptes-rendus par les étudiants de

leur propre travail). L'observation directe des projets a pu également être menée par le relevé de faits qui témoignent de leur évolution (dépôts de statuts, conclusion ou résiliation de contrats, recrutement, chiffre d'affaires, nombre et évolution des commandes...).

Les documents retraçant la trajectoire du projet sont divers : curriculum vitae des porteurs, plans d'affaires successifs, évaluations des projets établies par les accompagnateurs ou par les parrains des fondations qui accompagnent les projets, grilles d'évaluation utilisées par des cabinets conseils qui ne sont pas intervenus dans le suivi des projets. Différents entretiens semi-directifs (Blanchet, 1997) ont été conduits à différentes phases des projets avec plusieurs interlocuteurs : les porteurs de projets et les différents intervenants dans leur parcours (étudiants, chargés de projet, ANVAR, cabinets conseils...). La triangulation des techniques de production des données a été menée de façon logique, empirique et créative (Wacheux, 1996). La démarche s'est attachée à mettre en évidence un enchaînement chronologique des événements. Elle a confronté les faits entre eux, les faits avec les discours des acteurs, les discours entre eux et les discours d'un même acteur (au cours du même entretien ou lors d'entretiens successifs). Enfin, elle a tenté d'identifier les convergences, les contrastes et les contradictions des données produites.

Cette démarche conduit à une présentation synthétique et dynamique des quatre projets à partir d'une analyse détaillée des données susceptibles d'informer sur la compétence en jeu à chacune des phases du processus de création.

2.2 Quatre cas de création d'entreprises innovantes

Présentation des cas

Pour la présentation des cas, nous nous sommes appuyés sur les propositions de repérage exposés précédemment, en procédant toutefois à des choix spécifiques liés à notre terrain d'observation.

La phase 1 correspond à l'étape de naissance de l'idée, jusqu'à l'expression d'un projet plus détaillé. Nous avons considéré qu'elle se termine dès lors que le porteur rencontre avec une structure d'accompagnement ; il se met alors à travailler plus activement sur la construction de son projet. À l'issue de cette phase, l'individu peut se présenter au concours du MENRT, en catégorie émergence⁹.

Au cours de la phase 2 (ou phase dite d'élaboration), le porteur construit son projet (il peut être "incubé"¹⁰ au sein de l'incubateur¹¹, ou simplement suivi par la technopole). Ces structures jouent un rôle de pôle de compétences et de mise en réseau. Ainsi, cette étape se caractérise par l'implication de nouveaux acteurs dans l'élaboration du projet : chargés de projet de la technopole et de l'ANVAR, cabinets conseils, fondations, étudiants... Les aspects stratégique, marketing, commercial, technique, juridique, financier et organisationnel sont étudiés. Cette phase permet la finalisation de projets d'affaires détaillés, que le porteur pourra présenter au concours du MENRT, en catégorie création¹², et utiliser pour lever des fonds auprès des investisseurs.

En phase 3, la création juridique de l'entreprise est réalisée et l'entrepreneur s'installe dans des locaux indépendants, en pépinière d'entreprise ou en zone d'activités. Une convention

9. La catégorie "projet en émergence" correspond à des projets qui nécessitent un approfondissement sur les plans technologique, organisationnel, commercial et financier. Ces projets se situent au stade de l'idées ou de la préfiguration ; une phase de maturation de 3 à 12 mois est indispensable avant d'envisager la création de l'entreprise. Le dossier de participation comporte une courte description du projet, plus ou moins détaillée selon son degré d'avancement et un état des besoins et moyens jugés nécessaire à la maturation (extrait du règlement du concours). Les projets lauréats ont reçus en 2001, une subvention d'une valeur moyenne d'environ 39 000 euros.

10. C'est notamment le cas des chercheurs, porteurs de projets qui bénéficient d'une convention d'incubation.

11. Un incubateur d'entreprises innovantes est un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises innovantes ; il offre à ces derniers un appui en matière de formation, de conseil et de financement et les héberge jusqu'à ce qu'ils trouvent leur place dans une pépinière d'entreprises ou des locaux industriels (extrait de la présentation du projet de loi sur l'innovation et la recherche, janvier, 1999).

12. La catégorie "projet en création-développement" correspond à des projets pour lesquels la création d'une société est possible à court terme. Ces projets sont, sur le fond, suffisamment élaborés pour que la création de la société puisse être envisagée dans les trois mois. Le dossier de participation comporte une description détaillée du projet ainsi que des informations relatives au marché, un plan de développement et un plan de financement (environ 25 à 30 p.). En 2001, les projets lauréats ont reçu une dotation moyenne de 221 000 euros.

d'accompagnement entre l'entreprise et une structure d'accompagnement est établie, pour une durée de plusieurs années. C'est au cours de cette phase que se concrétisent des premiers contrats commerciaux et que l'entrepreneur procède au recrutement de nouveaux profils de compétences. Les créateurs peuvent aussi solliciter aide et soutien sous forme de conseil de fondations de parrainage.

Projet A

Période 1 - À 40 ans, ce porteur (très diplômé dans le domaine de l'environnement) a déjà travaillé comme chercheur dans des laboratoires publics. Il se passionne pour les méthodes informatisées d'analyse et de prévision ; il a suivi des formations complémentaires spécifiques tandis qu'il gère les projets informatiques des laboratoires où il travaille. Au chômage depuis quelques mois, ce chercheur a l'idée de proposer un nouveau concept d'outils logiciels pour l'analyse des polluants. Il dépose un dossier au concours MENRT, avec l'aide d'un ami, travaillant dans une structure d'accompagnement à la création d'entreprise. Le projet est lauréat du concours MENRT, en catégorie émergence.

Période 2 - Le porteur est alors intégré au sein d'une structure d'incubation. L'équipe initialement envisagée avec un autre chercheur informaticien est dissoute. Le porteur constitue en quelques semaines une nouvelle équipe, composée de personnes proches (un jeune informaticien et un jeune spécialiste de l'environnement). Il se met à travailler activement sur la construction du projet (tant sous les aspects techniques, commerciaux, financiers que juridiques), aidé par les chargés de projet de la structure d'incubation, des cabinets conseil et des étudiants en gestion. L'objectif prioritaire est la réalisation d'un plan d'affaires plus détaillé. Le porteur recherche et accumule énormément d'informations, multiplie les contacts sous tous azimuts, dans différents domaines, et auprès de différents acteurs (privés, publics, fournisseurs, prospects éventuels...). Le management du projet avec les étudiants s'effectue difficilement (le porteur change d'avis, bouleverse les priorités de travail...). Parallèlement, l'équipe informatique commence à travailler à la réalisation d'un futur prototype, sans que le recrutement d'un chef de projet informatique ne parvienne pas à se concrétiser.

Parallèlement, le porteur recherche un "manager de grande pointure". Après quelques semaines de collaboration, ce recrutement échoue, malgré l'encadrement de la structure d'incubation, et ceci en raison de désaccords sur la vision mais aussi sur la coordination, la répartition des responsabilités... Le porteur souhaite garder un étroit contrôle sur ce projet très personnel, qui, sur le plan intellectuel, le passionne. Pendant les six mois suivants, plusieurs versions de plans d'affaires sont présentées à des structures diverses (fondations, associations, structures financières...), séduites par le porteur et le projet ; elles accordent au porteur plusieurs prêts d'honneur et/ou soutien (sous forme de conseil). Le projet obtient également un prix, lors d'une rencontre régionale d'investisseurs, il est alors très médiatisé. Le porteur passe énormément de temps à gérer des problèmes très opérationnels pour trouver des fournisseurs, des équipements, pour répondre à des appels à projet scientifiques et ainsi obtenir des fonds.

Période 3 - La société (SA) est créée, notamment pour stabiliser l'emploi des jeunes informaticiens, avec comme actionnaires des amis et parents du porteur. Malgré l'investissement de l'équipe, la réalisation du logiciel a pris énormément de retard, pour de multiples raisons : manque de compétences techniques internes pour réaliser le prototype, difficultés pour la rédaction du cahier des charges, manque de précision et de clarté dans la gestion des priorités, dispersion sur des projets annexes, difficultés pour obtenir et maîtriser les outils techniques de développement. Le créateur est sur tous "les fronts" (technique, commercial, financier, juridique...), toujours seul à piloter le projet mais en sollicitant les avis et conseils de nombreuses personnes. Aidé financièrement par des acteurs régionaux du développement, il participe à des salons internationaux, où il noue des contacts commerciaux intéressants avec des prospects, qui souhaitent voir un prototype. Le créateur n'est pas lauréat du concours MENRT, en catégorie création¹³. Toutefois l'ANVAR accepte de financer le

13. Son dossier ne sera pas sélectionné au niveau régional.

développement du logiciel, en contrepartie d'un financement privé d'un montant équivalent. Les chargés de projet de la structure d'incubation éprouvent de plus en plus de difficultés à cadrer ce créateur, qui décide et agit de manière très indépendante sans suivre les conseils. La difficulté de lever des fonds et de trouver des financeurs actionnaires met en cause le devenir de la société, qui ne peut honorer les contrats commerciaux car le prototype n'est pas prêt.

Projet B

Période 1 - Deux hommes travaillent depuis plusieurs années ensemble dans le secteur de l'environnement. Le premier a une solide expérience de l'entreprise (en tant que commercial et manager d'unité ; très impliqué dans les structures patronales locales), le second est chercheur de formation et a travaillé dans plusieurs laboratoires publics et privés. Voilà plusieurs années, leurs parcours professionnels se sont croisés et ils ont décidé de créer ensemble un cabinet conseil en ingénierie. De cette étroite collaboration, est née l'idée de développer un nouvel outil de mesure, dont le développement a pu se faire par des financements de l'ANVAR, et avec la collaboration de structures partenaires (recherche et entreprises). Après quatre années de travail (le procédé est breveté), les porteurs contactent une structure d'accompagnement, car ils envisagent de mener une étude de faisabilité économique et financière pour créer une société dédiée à la commercialisation de leur produit. Ils continuent parallèlement à mener leurs activités professionnelles.

Période 2 - Le porteur au profil managérial a une vision très claire du projet. Toutefois, il souhaite obtenir une validation sur certains points ; sur proposition de la structure d'accompagnement, il accepte de travailler pendant six mois avec des étudiants en gestion, avec pour objectif final de rédiger un plan d'affaires (présenté au concours MENRT, en catégorie création). Ce porteur participe à des réunions de travail et de synthèse avec les étudiants et le chargé de projet ; chacun y apporte, de manière construite et détaillée, des éléments d'information et d'analyse relatifs au projet. Parallèlement, les porteurs obtiennent un premier contrat d'installation du produit, sur un site régional. Leur vision se précise progressivement, autour d'une véritable démarche stratégique, commerciale et financière. Le projet n'obtient pas le concours MENRT (il est le premier projet recalé¹⁴). Néanmoins, une convention est établie entre les porteurs et la structure d'accompagnement, qui propose de présenter le projet à une rencontre régionale d'investisseurs. De très bons contacts y sont noués, notamment avec un incubateur privé.

Période 3 - Devant l'intérêt suscité par le projet, les porteurs décident de s'engager très rapidement dans la création de la société, car l'approche de l'incubateur privé les séduit. La société (SA) est créée dans les conditions qu'ils souhaitaient. L'incubateur privé ne rentre dans leur capital qu'à hauteur de 20% afin d'éviter qu'il ne s'immisce dans la stratégie de développement de l'entreprise. Le binôme de créateurs permet au projet de démarrer sereinement, chacun travaillant dans son domaine de compétence, tout en partageant une vision commune de l'entreprise. L'entreprise, lauréate de plusieurs fondations, bénéficie de prêts d'honneur et de soutien. Six mois après la création effective, les créateurs estiment les objectifs atteints, conformément au plan d'affaires.

Projet C

Période 1 - Pendant plusieurs années, le porteur, 30 ans environ, a travaillé en tant qu'informaticien dans une unité de recherche sur les matériaux. Il y a conçu des outils logiciels pour aider les chercheurs et les ingénieurs à gérer les données d'analyse physiques, utilisées en réseau avec d'autres établissements. Par le "bouche à oreille", ces logiciels se font connaître au sein des milieux locaux et nationaux ; ils sont installés dans différents services et unités. Suite à la diffusion d'un appel à projet, le porteur est vivement incité, par un collègue, à travailler avec des étudiants, pour étudier la faisabilité de création d'une entreprise, qui générerait cette activité de logiciels.

Période 2 - Le porteur, rencontre donc, à plusieurs reprises, pendant six mois, deux jeunes diplômés en gestion chargés de travailler sur l'étude de faisabilité. Cette collaboration ne se révèle pas toujours

14. Le projet avait été sélectionné au niveau régional ; malheureusement, il fut le premier projet recalé, au niveau national, car le ministère attribue à chaque région, un quota de projets lauréats.

évidente, le porteur voyant difficilement sur quoi peut déboucher un tel travail. Il n'envisage pas de quitter son poste et son univers de travail qui le passionne, néanmoins conscient de sa situation professionnelle précaire (CDD) et du succès croissant de ses logiciels, ce qui suppose du temps et des moyens pour les concevoir, les maintenir. Avec beaucoup d'obstination, les deux jeunes diplômés parviennent à apprécier le porteur, à conquérir sa confiance et à faire avancer le travail sur le projet. L'un d'entre eux, stimulé et soutenu par son environnement familial, envisage la création d'entreprise comme une voie professionnelle à court ou moyen terme. Il ne ménage ni son temps, ni ses efforts pour aider le porteur et le convaincre de la pertinence du projet. À l'issue d'une rencontre avec une structure d'accompagnement, on leur conseille de présenter le concours MENR. Stimulés par cette échéance, les jeunes diplômés préparent activement le plan d'affaires. Le jeune diplômé "entreprenant" se prend au jeu, et décide de "coacher" le porteur pour passer les entretiens de sélection devant le jury. Le projet est lauréat du concours en catégorie création et obtient un financement de l'ANVAR. Une convention leur est proposée avec une structure d'accompagnement.

Période 3 - L'entreprise (SARL) est créée quelques mois après par cette jeune équipe, avec comme gérant le jeune diplômé et dans le capital, l'équipe entrepreneuriale ainsi que 10 ingénieurs, collègues du porteur de projet. Les deux créateurs ont appris à bien se connaître ; le porteur informaticien a très volontiers laissé le management de l'entreprise au jeune diplômé/créateur, qui a réalisé son stage sur la mise en œuvre du projet. Ce dernier a bien compris les enjeux et demeure très vigilant sur les engagements ainsi que sur la gestion quotidienne de l'entreprise. Le créateur informaticien continue à travailler à temps partiel dans l'unité de recherche, afin de garder des contacts étroits avec ce milieu ; il continue ainsi à développer d'autres logiciels dans d'autres domaines des matériaux. L'entreprise se fait connaître localement et obtient le soutien de plusieurs structures (fondations, associations...) ainsi qu'un prix délivré par le MEDEF. Le jeune gérant, conseillé par sa famille, décide de développer en parallèle une "activité alimentaire" de gestion de stocks et d'appel clients pour diversifier l'activité et stabiliser l'entreprise. En effet, l'activité des logiciels est contraignante : projets importants, processus décisionnel long, créances clients payées tardivement. Toutefois, la pénétration du secteur s'effectue très facilement, grâce au soutien des ingénieurs et chercheurs et au phénomène du bouche à oreille). Le gérant souhaite maîtriser cette croissance afin d'éviter des problèmes financiers. L'entreprise emploie quatre salariés, dont le gérant.

Projet A

Période 1 - Boucher de formation, 30 ans environ, le porteur constate, dans sa pratique professionnelle, un réel besoin d'outillage pour la préparation des viandes. Étant donné le temps passé chaque jour à émincer des viandes, le porteur décide de trouver une solution. Il commence à faire lui-même une petite enquête auprès des restaurateurs pour évaluer le coût de cette préparation et leur intérêt pour son automatisation et recherche l'existence d'une machine adéquate. Son analyse conforte son idée et encourage sa démarche de concevoir un robot spécifique pour la préparation de viandes prêtes à l'emploi, destinées au marché de la restauration hors foyer.

Période 2 - Après plusieurs démarches, il contacte une structure d'accompagnement. Devant sa détermination et le travail de recherche qu'il a mené seul, cette structure décide de l'aider et de financer une pré-étude concernant le robot. Le concept est rapidement breveté. Une convention d'accompagnement est alors établie. Parallèlement, il prend d'autres contacts, le concept séduit des structures d'accompagnement de créateurs qui décident de le soutenir par des prêts et des subventions et lui proposent l'aide de professionnels.

Lors de la construction du projet, le porteur est donc très encadré par plusieurs personnes du milieu agro-alimentaire qui le conseillent, voire s'investissent dans le projet et dans la réalisation des études et du plan d'affaires. Plusieurs études techniques et commerciales sont réalisées sur les caractéristiques du robot (élaboration de cahier des charges) et sur le processus de conservation et conditionnement des viandes. Plusieurs personnes de différents structures d'accompagnement participent au montage d'un nouveau plan d'affaires et dans la recherche de partenaires financiers et commerciaux, afin de financer les phases de développement et de test du prototype. Le créateur

est étroitement conseillé aussi bien dans sa recherche de partenaires financiers que de fournisseurs pour la machine. Le nouveau plan d'affaires, construit autour d'un montage financier, fait intervenir des investisseurs privés. L'opération financière réussit et des actionnaires industriels intègrent le capital de l'entreprise. L'ANVAR accepte de participer partiellement au financement de la machine.

Période 3 La société s'installe dans de nouveaux et vastes locaux ; les premiers tests du prototype sont réalisés. De nombreux engagements commerciaux sont pris dans des salons professionnels. Le créateur ne participe pas aux rencontres et aux séances de formation proposées par les structures d'accompagnement.

L'entreprise démarre son activité quelques mois après, avec un effectif de quatre personnes, l'objectif premier est de mettre la machine en rythme industriel. Malgré des réglages, la cadence de production s'avère insuffisante. Les structures d'accompagnement se désengagent progressivement afin de laisser le créateur piloter son entreprise. Le créateur vit difficilement les problèmes techniques et les difficultés qui s'accumulent ; ils sollicitent ses accompagnateurs, ne sachant pas comment manager ces différents problèmes.

2.3 Analyse

À partir de ces quatre cas, notre objectif est de repérer des compétences mises en œuvre à chacune des trois étapes du processus de création. Nous avons utilisé la catégorisation retenue dans la conceptualisation de la compétence : d'une part, la composante individuelle à dominante personnelle, cognitive et sociale ; d'autre part, la composante collective.

Il ressort de l'analyse des compétences mobilisées (tableau 2) que, dans chacun des cas, la compétence "d'expérience" liée au produit ou service proposé ou à la connaissance du marché a été mobilisée. Les porteurs B et C maîtrisent parfaitement leur produit. Ils ont pris part à sa définition et à sa conception ; le porteur B connaissait bien le marché ; le porteur C (il a développé une expertise) a conçu des logiciels dont la réputation par bouche à oreille n'est plus à faire. Il n'en est pas de même pour les cas A et D. Le créateur A propose une idée innovante, un concept très ambitieux de prestations basées sur un logiciel à concevoir. Néanmoins, dès le début, le porteur, ni informaticien, ni issu du monde de l'entreprise, éprouve de grandes difficultés à identifier son domaine de compétence. Le créateur D n'a pas de compétences techniques ni de réelle connaissance de son marché. Toutefois, la mobilisation de cette dimension n'intervient pas de manière identique à chaque phase. Sa manifestation dans la phase 1 n'est pas primordiale ; elle le devient dès la phase 2.

La capacité à faire valider le projet et à le médiatiser est une autre caractéristique des trois autres projets (A, B, D). On pourrait également le souligner pour le projet C. Cependant, la validation intervient "à l'insu" du porteur C : le bouche à oreille fonctionne déjà ; ses collègues l'encouragent à créer. Les trois autres porteurs réussissent fort bien à faire valider leur projet par différents réseaux ou par le biais de concours.

À la charnière entre les phases 1 et 2, la capacité à formaliser la vision du projet est activée. L'exemple B est frappant. Le créateur est capable de l'exprimer et d'élaborer la stratégie. Il n'en est pas de même ni pour le porteur A ni pour le porteur D. Leur vision, certes présente, n'en demeure pas moins très floue. Une fois de plus, le cas de C est différent dans la mesure où la compétence sera présente et activée, mais par le co-créateur. Nous développerons ce point infra dans le paragraphe consacré à la compétence collective. Les porteurs gèrent également plus ou moins bien les informations et les priorités : le créateur A n'y parvient pas, les porteurs B et C (avec son coéquipier) y réussissent.

La capacité à mobiliser des réseaux est particulièrement importante dans les phases 2 et 3. Le porteur B bénéficie de ses réseaux personnels et professionnels ainsi que de l'expertise apportée par la structure d'accompagnement (travail d'approfondissement et de validation des points critiques du projet, en particulier le marché et la concurrence) avec l'aide des étudiants. Mais dans le même temps, les porteurs sont amenés à limiter les aides et à gérer l'information. Ainsi, le porteur B affirme « vouloir rester très pragmatique, en s'investissant dans la recherche de contacts auprès de prescripteurs et de futurs clients ». Dans le cas C, le co-créateur choisit la sarl comme forme

juridique, bien que poussé à opter pour la SA : il souhaite garder la maîtrise de la gouvernance. Le créateur D manifeste peu de compétence dans le traitement de l'information dès lors que les domaines d'investigation se multiplient et que le système projet se complexifie.

Les compétences à dominante personnelle sont également mobilisées à tous les stades du projet. Ainsi la créativité est mobilisée chez tous les porteurs. Les porteurs A et D la manifestent particulièrement : leur projet est au stade d'idée, voire de concept, quand ils le présentent aux structures d'accompagnement. Les capacités à écouter et à déléguer sont également manifestes. Ainsi, le créateur A veut tout faire lui-même. Les porteurs A et B font preuve de capacité d'expression orale de fond et de forme étonnantes : les évaluateurs, les contacts parlent de "pouvoir de séduction". À moindre échelle, il en est de même pour le porteur D (surtout en phase 1).

Le porteur A est très convaincant à chacune de ses interventions. La difficulté à s'inscrire dans le long terme se révèle chez le porteur A dans son parcours professionnel et académique : de nombreuses expériences, dans des secteurs divers, peuvent être lues comme un élément de preuve de forte expérience ou au contraire, comme une instabilité et une incapacité à s'inscrire dans le long terme.

Mais il nous semble que la capacité à envisager l'équipe et donc à construire une compétence collective est la plus déterminante. Ainsi, le créateur A ne parvient pas à constituer une véritable équipe autour du projet : sa constitution s'est faite dans l'urgence sans cohérence avec les choix technologiques, au demeurant stratégiques, définis unilatéralement par le porteur, générant des conflits. Quant à lui, le porteur D n'est jamais dans la dynamique de construction d'une équipe. Il est soutenu, accompagné par différents acteurs mais aucune compétence collective n'émerge.

Les cas des porteurs B et C illustrent la nécessité d'émergence de la compétence collective. Le porteur B construit son projet avec un collègue avec lequel il a déjà créé une entreprise. Ils manifestent une confiance mutuelle, un respect mutuel de leur domaine de compétences. Ils partagent également une vision commune de leur projet et de son développement. Le créateur C a accepté de construire une compétence collective. En effet, il participe peu à l'élaboration du plan d'affaires par l'étudiant futur co-créateur. Toutefois, les deux personnes apprennent à se connaître, chacune ayant bien pris la mesure du domaine de compétence de l'autre. La confiance profonde et le respect mutuel s'installent dans leurs relations ; les répartitions de rôle se font tacitement, chacun l'acceptant volontiers.

Enfin, la compétence est par définition porteuse d'une dynamique d'apprentissage. Le processus entrepreneurial l'exige. Le cas B l'illustre très fortement. Le porteur est très ouvert, toujours curieux de découvrir et d'apprendre à appréhender de nouveaux marchés, la concurrence, aussi bien auprès des étudiants que des accompagnateurs institutionnels. Chez C, l'étudiant co-créateur apprend la programmation afin de pouvoir aider l'équipe pendant les périodes de sur-activité. Le porteur D ne participe pas aux réunions de formations qui lui sont proposées.

3 Discussion conclusion

Notre objectif était de repérer les compétences mobilisées par les porteurs de projet d'entreprises innovantes aux différents stades de construction du projet. Il était également de soulever un certain nombre d'interrogations sur l'évaluation du système homme, projet, environnement/activité, en particulier liées à l'intégration de la dimension compétence du porteur, dès l'amont et tout au long du processus de construction du projet.

Les limites inhérentes à ce travail (le nombre d'entreprises et les secteurs d'activités étudiées, la durée de la recherche...) sont, bien entendu, inscrites en toile de fond dans l'ensemble de notre discussion et n'autorisent pas des conclusions générales. Elles permettent, toutefois, de mieux comprendre certaines difficultés rencontrées et de reconsidérer, éventuellement, certaines méthodologies et pratiques.

Compétence multicomponentielle et situations identifiées

Il apparaît que la composante cognitive de la compétence est très fortement présente, dans nos observations aussi bien que dans la littérature relative au porteur de projet : elle « joue le rôle d'axe

Tableau 2a : Compétences repérées dans le cas A.

(Les signes -, =, + indiquent si la compétence repérée est activée "pas du tout", "modérément" ou "tout à fait").

Phase 1	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Formation initiale		+	
Expérience de gestion de projet		=	
Connaissance du milieu et de ses besoins		+	
Capacité à faire des efforts	+		
Capacité à s'inscrire dans le long terme	-		
Créativité	+		
Capacité à faire valider le projet et le médiatiser			+
Capacité à convaincre	+		
Phase 2	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Capacité à envisager le travail en équipe.	=		
Capacité à mobiliser des réseaux.			+
Capacité à recruter.		-	
Capacité à déléguer.	-		
Capacité à élaborer une stratégie.		-	
Capacité à définir les priorités.		-	
Capacité à envisager le travail en équipe	-		
Capacité à faire valider le projet et à le médiatiser.			+
Phase 3	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Capacité à organiser et coordonner l'action.		-	
Capacité d'écoute.	-		
Capacité de faire face aux engagements.	-		
Capacité à gérer l'information.		-	

Tableau 2b : Compétences repérées dans le cas B.

(Les signes -, =, + indiquent si la compétence repérée est activée "pas du tout", "modérément" ou "tout à fait").

Phase 1	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Formation initiale		+	
Expérience managériale		+	
Capacité à travailler en équipe	+		
Capacité à faire valider le projet et le médiatiser			+
Capacité à convaincre	+		
Phase 2	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Capacité à formaliser la vision du projet.		+	
Capacité à mobiliser des réseaux (étudiants en formation...).			+
Capacité à élaborer une stratégie.		+	
Capacité à définir les priorités.		+	
Capacité à faire valider le projet et le médiatiser.			+
Phase 3	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Capacité à gérer le risque.		+	
Capacité à développer et limiter les relations sous contrainte		+	

Tableau 2c : Compétences repérées dans le cas C.

(Les signes -, =, + indiquent si la compétence repérée est activée "pas du tout", "modérément" ou "tout à fait").

Phase 1	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Formation initiale.		+	
Expérience.		+	
Capacité à développer l'expertise.		+	
Capacité à faire des efforts.	+		
Capacité à s'inscrire dans un projet de longue durée.	+		
Phase 2	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Capacité à se cantonner à son expertise	+		
Capacité à accepter de se retirer	+		
Capacité à déléguer	+		+
Phase 3	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Capacité d'écoute	=		
Capacité de faire face aux engagements	+		

Tableau 2d : Compétences repérées dans le cas D.

(Les signes -, =, + indiquent si la compétence repérée est activée "pas du tout", "modérément" ou "tout à fait").

Phase 1	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Formation initiale.		=	
Expérience du milieu lié à son produit.		+	
Connaissance technique (robot).		-	
Capacité à faire des efforts.	+		
Capacité à faire valider le projet et le médiatiser.			+
Créativité.	+		
Phase 2	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Capacité à envisager le travail en équipe.	+		
Capacité à formaliser la vision du projet	-		
Capacité à développer et limiter les relations.	-		
Capacité à élaborer une stratégie.	-		
Capacité à faire valider le projet et le médiatiser.	+		
Phase 3	Dominante personnelle	Dominante cognitive	Dominante sociale
Capacité à organiser et coordonner l'action.		-	
Capacité à évaluer les risques.		-	
Capacité à faire face aux engagements.	-		
Capacité à gérer l'information.		-	
Capacité à Faire preuve d'autonomie.	-		

d'interprétation permettant à de multiples compétences (relationnelles, psychologiques, intellectuelles...) de se mobiliser pour résoudre les problèmes concrets » (Michel et Ledru, 1991, p. 48). On constate que "l'expérience" est très présente. Encore faut-il s'entendre sur quelle expérience : dans les cas observés, il s'agit de l'expérience liée au produit ou service innovant, qu'elle soit technique ou commerciale. La compétence "vision" semble également essentielle : traitée dans la littérature, en particulier par Fillion (1991), elle a été mobilisée à différents stades du processus de création. Elle est sans aucun doute à affiner. La précision s'avère nécessaire : vision globale bien sûr, mais vision systémique du projet surtout, entre les variables produit(s), marché(s), homme(s), équipe.

Des compétences à dominante personnelle sont également mobilisées : sens de l'écoute, créativité, capacité à envisager le travail en équipe et à travailler en équipe. On touche ici à des traits de personnalité. Pour ne pas tomber dans l'impasse des profils psychologiques, il nous apparaît indispensable de repérer ceux qui s'expriment dans les situations propres à chaque étape. La résistance au stress du créateur est, par exemple, sans cesse testée. Dès lors, des tests strictement adaptés à la situation peuvent se révéler utiles.

Enfin, des compétences à dominante sociale sont mobilisées ; elles servent de validation et en même temps renvoient aux relations, réseaux indispensables pour mener à bien le projet : activer et mobiliser les réseaux ; faire valider le projet et le médiatiser.

La compétence la plus importante observée à toutes les phases du projet nous semble être la capacité à envisager l'équipe, puis à construire l'équipe et à produire une compétence collective.

Une nécessaire clarification conceptuelle, de vocabulaire, des pratiques

Il nous semble donc essentiel de clarifier et de distinguer traits de personnalité, aptitude et compétence. Lévy-Leboyer (1996), par exemple, distingue les compétences concernant la « mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité, et aussi de connaissances acquises ». Traits de personnalité et aptitudes sont des caractéristiques individuelles. Les aptitudes sont définies par rapport aux tâches qu'elles permettront d'affronter tandis que les traits de personnalité sont définis par rapport aux comportements que l'on peut observer. Les traits de personnalité et les aptitudes permettent de caractériser les individus, d'expliquer la variance de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques. Les compétences ne peuvent donc pas se développer si les aptitudes ne sont pas présentes.

Au-delà de cette clarification, somme toute aisée en théorie, se pose la question de ce que l'on cherche à mesurer et à évaluer : un aspect concerne la compétence requise ; un autre la compétence potentielle. Les différents stades des projets que nous avons étudiés se distinguent, entre autres, par l'intégration du porteur dans une structure d'accompagnement et par la mise en œuvre de dispositifs d'aide et de soutien variés. Les projets sont ainsi sélectionnés à différents stades d'élaboration. Or même arbitraires, les phases comportent un certain nombre d'activités qu'il conviendrait de repérer et d'étudier afin d'en identifier les compétences requises. L'élaboration du plan d'affaires (Plashka et Welsh, 1989 ; Copin et Marion, 1992 ; Marion, 1999) constitue une excellente situation pour relever les compétences cognitives et personnelles. Les créateurs qui réussissent le mieux ne sont pas systématiquement ceux qui réalisent le plan d'affaires le plus détaillé. Il doit, en effet, permettre de préserver la capacité d'auto-organisation, d'apprentissage du créateur et pouvoir laisser place à l'incertitude. Il nous semble donc qu'il conviendrait de repérer, à l'instar du plan d'affaires, des activités ou situations présentes dans la quasi totalité des projets, en relation avec les différentes phases.

Par ailleurs, la capacité d'apprentissage du porteur est fortement sollicitée tout au long du processus. Il s'agit alors de travailler sur ses compétences potentielles et de le sélectionner sur sa capacité d'apprentissage. Il nous semble qu'à chacune de ces phases, la démarche d'évaluation devrait s'apparenter à celle du bilan de compétences. En effet, plus que les aptitudes, la représentation de soi, l'image de soi constituent des éléments essentiels. Dans leur travail sur les carrières nomades, Bailly et al. (1998) insistent sur l'importance de "redéfinitions identitaires réalistes". Le porteur doit être capable de se projeter dans l'avenir et son futur, qui sont à redéfinir à chaque phase du projet ; il doit obéir à un principe de réalité. Une fois de plus, la dimension temporelle du projet apparaît extrêmement importante. D'une part, il existe incontestablement un temps incompressible de maturation du projet et d'apprentissage du porteur (les cas A et B l'illustrent bien) ; d'autre part, la manière dont se structure le projet est un élément d'appréciation indispensable. Les chercheurs qualifient de "sauts quantiques" la transition entre les différentes phases du projet (Bygrave, 1989).

Des structures d'assistance interrogées et très fortement sollicitées

Le repérage et l'évaluation des compétences interpellent aussi les évaluateurs. Quelle est leur méthodologie d'évaluation ? Quelles sont leurs grilles de repérage ? L'adéquation des outils et méthodes à l'objectif est interrogée ? (Quelle compétence évaluer ?). Mais le rapport entre l'évaluateur et l'évalué ("halo technologique" (Livian et Marion, 1991) est également questionné.

Une fois passée l'évaluation, l'accompagnateur est encore interpellé sur ses pratiques : quel est son "droit d'ingérence" dans le projet ? Comment conçoit-il son rôle ? Quelle distance prend-il, garde-t-il par rapport au porteur. La performance de la structure d'assistance est aussi à mettre en relation avec le processus de sélection des créateurs et ses propres critères de performance : certains projets ne sont-ils pas retenus pour des raisons propres aux structures d'accompagnement, qui remplit ses propres objectifs sans toutefois prendre complètement en compte le degré de maturation du porteur et de son projet ? Notre travail met aussi en évidence la nécessité de faire bénéficier le créateur d'un réseau d'experts variés, adapté aux spécificités de chaque cas. On interroge aussi la compétence des chargés d'accompagnement ; quels sont ses éléments constitutifs ? Quelle expérience privilégier pour l'accompagnateur ?

Dans toutes les situations du processus de création, il nous semble que les accompagnateurs doivent avoir à l'esprit la dimension systémique du projet. La phase d'élaboration en fournit une illustration : le plan d'affaires ne doit pas faire tomber le porteur dans la "grande illusion de la planification" (Mintzberg, 1994). Ainsi que le soulignent Massacrier et Rigaud (1984), il doit évaluer la nature, l'intensité et la durée des actions à entreprendre, en déduire les coûts et les délais de réaction de l'environnement, et être capable d'intégrer l'aléa, de gérer l'imprévu. Par ailleurs, le fait de rejoindre une structure d'accompagnement implique la mise en œuvre d'un dispositif qui semble actuellement prendre la forme d'une formation. Comment concevoir la formation ? Les sciences de l'éducation, la psychologie cognitive fournissent des éléments de réponse sur les mécanismes d'apprentissage. Le plan de développement des compétences ne peut être qu'individuel. Il doit correspondre aux besoins de chaque porteur ; comment favoriser l'apprentissage à simple boucle, à double boucle (Argyris, 1995) ?

Constitution d'équipe, construction et compétence collective

Enfin, la compétence collective semble centrale dans la réussite. Pour De La Ville (2001), le projet entrepreneurial ne peut émerger que si il y a eu construction d'une compétence interactionnelle. Elle ne peut bien entendu se construire que si l'équipe existe. Or, les cas observés montrent l'attention insuffisante portée au processus de recrutement des futurs co-équipiers. Quelle doit être la compétence en interne ?

Si l'on admet à l'instar de Mustar (1994) l'importance et l'influence décisives jouées par les associations et partenariats multiples (plus large que l'équipe), à constituer très en amont du lancement du projet, aider à sa construction peut devenir un objectif prioritaire des acteurs des structures d'accompagnement des projets innovants. Le Boterf (1994) propose des dispositifs de formation - action, incluant des dispositifs d'acquisition de connaissances, de méthodologies... qui permettent aux acteurs impliqués de développer une compétence et une identité en confrontant leurs problèmes. Pour De La Ville (2001), « *le processus de formation du projet entrepreneurial est un processus permanent de construction collective* ». Même si le discours des différents accompagnateurs insiste sur l'importance de l'évaluation du porteur de projet, les modes d'évaluation, les outils, grilles, entretiens sont encore insuffisamment formalisés et montrent la forte part d'intuition laissée aux évaluateurs, alors que les autres dimensions du projet (produit, marché) font l'objet d'aides à la décision construites et rigoureuses.

En définitive, ce travail très exploratoire illustre bien les difficultés que peuvent rencontrer, d'une part, le porteur de projet, d'autre part, les structures accompagnantes, dans l'identification de la compétence. Proposer de formaliser l'identification et l'évaluation de la compétence du porteur de projet, dans un processus dynamique, suppose bien entendu que les différents éléments la composant ainsi que les caractéristiques de chaque situation soient clairement définis. La valeur prédictive de la compétence du porteur de projet ne prend sens que dans le système global d'évaluation "homme, produit, marché". Mais il nous semble que les systèmes d'évaluation du produit et du marché sont beaucoup plus développés. Il reste que l'évaluation est un processus subjectif et qu'on ne pourra éliminer les biais cognitifs et affectifs des évaluateurs. Toutefois, la complexité de l'ensemble entraînant la complexité à définir la compétence du porteur, on ne peut que rappeler que le processus entrepreneurial est discontinu, multifactoriel, singulier, instable et holistique (Bygrave et Hofer, 1991).

Bibliographie

- Albert P. (1986), "Pépinères d'entreprises : un premier diagnostic", *Revue Française de Gestion*, n° 59, p. 27-30.
- Aldrich H. et Zimmer C. (1986), "Entrepreneurship through social networks", p. 3-23, in *SEXTON D. et SMILOR R. eds*, "The art and science of entrepreneurship", *Cambridge (Massachusetts)*, Ballinger.
- Aldrich H., Rosen B. et Woodward W. (1987), "The impact of social networks on business funding and profit : a longitudinal study", p. 154-168, in *Churchill N., Hornaday J. et Kirchoff B. eds*, "Frontiers of Entrepreneurship Research", *Wellesley (Massachusetts) : Centre for entrepreneurial Studies (Babson College)*.
- Argyris C. (1995), "Savoir agir", *Interéditions, Paris*.
- Bailly A.F. Cadin L. et De Saint-Giniez V. (1998), "Les carrières nomades : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée" in *Ressources Humaines*, "Une gestion éclatée", *Allouche J. et Sire B. eds, Economica, Paris*.
- Bataille F. (1999), "Compétence collective et management des équipes opérationnelles - une étude longitudinale de Philips Consumer Communications", *thèse de doctorat en sciences de gestion, Caen*.
- Bataille F. (2001), "Compétence collective et performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 40, p.66-81.
- Belet D. (1993), "Vers un processus andragogique du management", *CREGE, IAE de Bordeaux*.
- Bird B. (1989), "Entrepreneurial Behavior", *Scott Foresman and co, Glencieux (Illinois)*.
- Blanchet A. (1997), "Dire et faire dire : l'entretien", *Colin, Paris*.
- Bloch A., Manceau A. (sous la direction de) (2000), "De l'idée au marché", *Vuibert Entreprendre, Paris*.
- Bouchikhi H. (1991), "Apprendre à diriger en dirigeant", *Gestion*, nov., p. 56-63.
- Brechet J.P. (1996), "Gestion stratégique, Le développement du projet d'entreprendre", *Paris, ESKA*.
- Bruyat C. (1993), "Contributions épistémologiques et modélisation", *thèse de doctorat en sciences de gestion Grenoble, Université Pierre Mendès-France*.
- Bruyat C. (1999), "Une démarche stratégique pour aider le créateur d'entreprise à évaluer la faisabilité de son projet" in *Actes de Premier Colloque de l'Académie de l'entrepreneuriat, Lille*.
- Butler J.E., Phan P. et Hansen G.S. (1990), "Strategic alliances through interorganizational networks : a path to entrepreneurial success ?" p. 525-538 in *Churchill N., Bygrave W.D., Hornaday J.A. et al. eds*, "Frontiers of Entrepreneurship Research", *Centre for Entrepreneurial Studies Babson College, Wellesley (Massachusetts)*.
- Bygrave W.D. (1989), "The entrepreneurship paradigm (I) : a philosophical look at its research methodologies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 10, p. 7- 26.
- Bygrave W.D., Hofer C.W. (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship theory and Practice*, vol. 16, n° 2, p. 13-22.
- Cardozo R., Reynolds P., Miller B. et Phillips D. (1989), "Empirical evidence on developmental trajectories of new business", p. 360-369 in *Brockhaus R.H., Churchill N.A., Katz J., et al. eds*, "Frontiers of Entrepreneurship Research", *Center for Entrepreneurial Studies ; Babson College. Wellesley (Massachusetts)*.
- Castro J.L., Guerin F. et Lauriol J. (1998), "Le 'modèle des 3C' en question", *Revue Française de Gestion*, p. 75-89.
- Cooper A., Dunkelberg W.C. et Woo C.Y. (1986), "Optimists and pessimists : 2 994 entrepreneurs and their perceived chances for success", p. 563-577 in *Ronstadt R., Hornaday J.A., Peterson R., Vesper K.H. (eds)*, "Frontiers of Entrepreneurship Research", *Center for Entrepreneurial Studies (Babson College). Wellesley (Massachusetts)*.
- Cooper A., Dunkelberg W.C. et Woo C.Y. (1988), "Entrepreneurs perceived chances for success", *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n° 2, p. 97-108.
- Cooper A.C. (1993), "Challenges in predicting new-firm performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, p. 241-253.
- Cooper A.C. (1985) "The role of incubator organizations in the founding of growth oriented firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 75-86.
- Copin G. et Marion S. (1992), "Réinventer le business plan", *Harvard l'Expansion*, été, p. 96-106.
- De La Ville V.I. (2001), "L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 43-60.
- De Terssac G. (1992), "Autonomie dans le travail", *PUF, Paris*
- Deschamps J.C. et Beauvois J.L. (1996), "Des attitudes aux attributions - sur la construction de la réalité sociale", *P.U.G., Grenoble*.

- Dodge R.H. et Robbins J.E. (1992), "An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival", *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n° 1, p. 27-37.
- Doutriaux J. (1994), "L'université, une pépinière d'entreprises ?", p. 45-60 in Bournois F., Marion S., Noël A., Toulouse J.M., "Création, développement d'entreprises technologiques et innovantes", Lyon, *Programme Rhône-Alpes recherches en sciences humaines*.
- Durieux F. (2000), "Management de l'innovation", Vuibert FNEGE, Paris.
- Filion L.J. (1990), "Vision and relations : elements for an entrepreneurial metamodel", p. 57-71, in Churchill N., Bygrave W.D., Hornaday J.A. et al. (eds), "Frontiers of Entrepreneurship Research", Center for Entrepreneurial Studies (Babson College), Wellesley (Massachusetts).
- Filion L.J. (1991), "Visions et Relations : clefs du succès de l'entrepreneur", Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Filion L.J. (1997), "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances", Cahier de recherches n° 97-01, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal.
- Gartner W.B. (1989), "Who is an Entrepreneur ? Is the wrong question", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n°4, p.47-67.
- Gartner W.B., Mitchell T.R. et Vesper K.H. (1989), "A taxonomy of new business ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n°3, p.169-186.
- Gibb A.A. (1993), "Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise development process : an overview", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 5, p.1-24.
- Gibb A.A. et Davies L. (1990), "In pursuit of frameworks for the development of growth models of small businesses", *International Small Business Journal*, vol. 9, n°1, p.15-31.
- Gibb A.A. et Ritchie J. (1982), "Understanding the process of starting small business", *European Small Business Journal*, vol.1, n°1, p. 27-37.
- Hernandez E.M. (1994), "Sur les traces des créateurs : vers un modèle de comportement entrepreneurial", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 7, n°1, p.127-139.
- Hernandez E.M. (1995), "L'entrepreneuriat comme processus", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 8, n°1, p.107-119.
- Igalens J. et Scouarnec A. (2001), "La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 40, p.2-16.
- Johannisson B. (1996), "The dynamics of entrepreneurial networks", p.240-252 in Reynolds P.D., Birley S., Butler J.E. et al. (eds), "Frontiers of Entrepreneurship Research", Center for Entrepreneurial Studies (Babson College), Wellesley (Massachusetts).
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1996), "L'entrepreneuriat", Economica Poche, Paris.
- Le Boterf G. (1994), "De la compétence - essai sur un attracteur étrange", Éditions d'Organisation, Paris.
- Le Boterf G. (2000), "Construire les compétences individuelles et collectives", Éditions d'Organisation, Paris.
- Le Marois H. (1985), "Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs", thèse de doctorat d'État en Sciences de Gestion, Lille.
- Levy-Leboyer C. (1996), La gestion des compétences, Éditions d'Organisation, Paris.
- Livian Y.F. (1989), "An evaluation of the personal characteristics of new entrepreneurs : an empirical study", p.29-42, in Dubini P. (ed.), "The evaluation of entrepreneurial projects and profiles", EGA, Milan.
- Livian Y.F. et Marion S. (1991), "De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 4, n°1, p.108-129.
- Mac Clelland D. (1961), "The achieving society", D. Van Norstrom, Princeton.
- Mac Millan I.C., Siegel R. et Subba Narasimha P.N. (1985), "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals", *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n°1, p.119-128.
- Mac Millan I.C., Siegel R. et Subba Narasimha P.N. (1987), "Characteristics distinguishing funded from unfunded business plan evaluated by venture capitalists", p. 404-413 in Ronstadt R., Hornaday J.A., Peterson R. et Vesper K.H., eds, "Frontiers of Entrepreneurship Research", Center for Entrepreneurial Studies (Babson College), Wellesley (Massachusetts).
- Mac Millan I.G. (1984-1985), "Les défis du créateur d'entreprise", *Harvard- L'Expansion*, p.6-12.
- Marion S. (1999), "L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière", thèse de doctorat en sciences de gestion, université J. Moulin Lyon III.
- Massacrier G. et Rigaud G. (1984), "Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus", *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, p.5-18.

- Mian S.A. (1997), "Assessing and managing the university technology business incubator : an integrative framework", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n°4, p. 251-286.
- Michel S., Ledru M. (1991), "Capital compétence dans l'entreprise - une approche cognitive", *ESF, Paris*.
- Mintzberg H. (1979), "An emerging strategy of direct research", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n°4, p. 582-589.
- Mintzberg H. et Mac Hugh D. S. (1995), "Strategy formulation in an adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, p. 160-197.
- Mintzberg H. (1994), "Grandeur et décadence de la planification stratégique", *Paris*.
- Mucchielli R. (1994), "Les méthodes qualitatives", *Presses Universitaires de France, Paris*.
- Mustar P. (1994), "L'entrepreneur schumpétérien a-t-il jamais existé ?", *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, mars, p.30-37.
- Mustar P. (1998), "Partnerships, configurations and dynamics in the creation and development of SMEs by researchers", *Industry and Higher Education*, august, p.217-221.
- Muzyka D.F. et Birley S. (EDS) (1998), "L'art d'entreprendre", *Village Mondia, Paris*.
- Ooghe H., Van Wymeersch C., Ernst M. et Van Den Booschep. (1988), "Empirical analysis of the differences between successful and unsuccessful new enterprises", *18th European Small Business Seminar, Bruxelles*.
- Parlier P. et Gilbert M. (1992), "La gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des D.R.H.", *Personnel*, vol. 330, p.43-47.
- Plashka G. et Welsh H.P. (1989), "Predictors of Planning modes among entrepreneurs : the impact of size, profitability, industry structure and decision behavior on formality of planning", *Third workshop on recent research in entrepreneurship (EIASM), Dunham, (U.K.)*.
- Sammur S. (1995), "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise", *thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier*.
- Sammur S. (1998), "Comment aider les petites entreprises jeunes ?", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 28-41.
- Schumpeter J. (1935), "Théorie de l'évolution", (traduction française), *Dalloz, Paris*.
- Stuart R.W. et Abetti P.A. (1988), "Field study of technical ventures - Parts III : the impact of entrepreneurial and management experience on early performance", p. 177-193 in Kirchoff B., Long W.A., Mc Millan W, eds, "Frontiers of Entrepreneurship Research" ; *Center for Entrepreneurial Studies (Babson College)*, Wellesley (Massachusetts).
- Turok I. (1997), "Evaluating European support for business development ; evidence from the structural funds in Scotland", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 9, n° 4, p.3 35-352.
- Tyebjee T. et Bruno A. V. (1984), "A model of venture capitalist investment activity", *Management Science*, vol. 30, n° 9, p. 1051-1066.
- Van De Ven A.H. (1986), "Central problems in the Management of innovation", *Management Science*, vol. 32, p. 590-607.
- Van De Ven A.H., Hudson R. et Schroeder D.M. (1984), "Designing new business startups : entrepreneurial organizational and ecological consideration", *Journal of Management*, vol. 10, p. 87-107.
- Venkataraman S., Van De Ven A.H., Buckeye J. et Hudson R. (1990), "Starting up in a turbulent environment : a process model of failure among firms with high customer dependence", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 5, p. 277-295.
- Verstraete T. (1997), "Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. La dimension cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale", *thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Lille I*.
- Vesper K.H. (1980), "New Venture strategies", *Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey)*.
- Viennet H. (1990), "Survivre ; premier souci des jeunes entreprises", *INSEE Première*, n° 110.
- Wacheux F. (1996), "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", *Economica Gestion, Paris*.
- Walsh S.T., Kirchoff B.A. et Boylan R.L. (1996), "Founder backgrounds and entrepreneurial success : implications for core competence strategy application to new ventures", p. 146-156 in Reynolds P.D., Birley S., Butler J.E. et Kirchoff B.A. eds, "Frontiers of Entrepreneurship Research" ; *Center for Entrepreneurial Studies (Babson College)*, Wellesley (Massachusetts).
- Ward R. et Randall R. (1989), "Competitive advantage in the new business venture : the role of social networks", p. 43-60, in Dubini Paola ed, "The evaluation of entrepreneurial projects and profiles", *EGEA, Milan (Italy)*.
- Woo C.Y., Cooper A.C., Nicholls-Nixon CH. et Dunkelberg W.C. (1990), "Adaptation by start-up firms", p. 132-143 in Churchil N., Bygrave W.D., Hornaday J.A. et al. eds, "Frontiers of Entrepreneurship Research"; *Center for Entrepreneurial Studies (Babson College), Wellesley (Massachusetts)*.

