

## **Processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales et performance de la PME**

### **Entrepreneurial skills acquisition process and SME performance**

**SINGOCK SOTONG Crépin**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée

Université de Douala – Cameroun

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)

[crsingock@yahoo.fr](mailto:crsingock@yahoo.fr)

**UM-NGOUEM Marie -Thérèse**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang - Cameroun

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)

[ngouem@yahoo.fr](mailto:ngouem@yahoo.fr)

**Date de soumission :** 31/01/2021

**Date d'acceptation :** 17/05/2021

**Pour citer cet article :**

Singock. S.C., Um-Ngouem M.T (2021) « Processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales et performance de la PME », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 7 / Volume 3 : Numéro 2 » pp : 1249- 1274 .

## Résumé

Plusieurs réflexions théoriques ont été menées sur l'acquisition des compétences entrepreneuriales via l'apprentissage entrepreneuriale, mais très peu ont cherché à déterminer de manière empirique si le style d'apprentissage entrepreneurial discriminait les PME performantes de celles moins performantes. L'objectif de ce papier est de déterminer si le mode d'acquisition et le style de transformation des compétences entrepreneuriales influencent la performance de la PME. Pour cela, sur la base d'un échantillon de 145 PME, nous avons utilisé une démarche hypothético-déductive, des statistiques descriptives univariée et bivariée, et des modèles de régression logistiques binomiales. Il ressort que le mode privilégié d'acquisition des compétences par les entrepreneurs est l'expérience directe et que le processus préféré d'acquisition des compétences est le mode accommodatif. Relativement à la performance, il s'est dégagé que le mode d'acquisition des compétences n'explique en rien la performance de la PME. En revanche, le style de transformation de l'expérience discrimine les PME performantes de celles moins performantes.

**Mots clés :** Compétences ; entrepreneuriat ; apprentissage ; performance ; PME.

## Abstract

Several theoretical reflections have been carried out on the acquisition of entrepreneurial skills through entrepreneurial learning, but very few have sought to empirically determine whether the entrepreneurial learning style discriminates between high-performing SMEs and lower-performing ones. The objective of this paper is to determine whether the mode of acquisition and the style of transformation of entrepreneurial skills influence the performance of the SME. For this, on the basis of a sample of 145 SMEs, we used a hypothetico-deductive approach, univariate and bivariate descriptive statistics, and binomial logistic regression models. It appears that the preferred mode of acquisition of skills by entrepreneurs is experience and that the preferred process of acquiring skills is the accommodative mode. Regarding performance, it emerged that the method of acquiring skills in no way explains the performance of the SME. In contrast, the transformational style of the experience discriminates between successful SMEs and less successful ones.

**Keywords:** Skills; entrepreneurship; learning; performance; SMEs.

## Introduction

Plusieurs travaux en entrepreneuriat ont permis de soutenir qu'il semble être non seulement impossible de trouver chez les entrepreneurs les mêmes traits caractéristiques pouvant justifier leur succès ou échec (Fonrouge, 2002 ; Bayad, Y. Boughattas et Schmitt, 2006), mais aussi que les traits de personnalité et les motivations de l'entrepreneur ne permettent pas de distinguer les entreprises performantes de celles moins performantes (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Lorrain, Belley et Dussault, 1998). La difficulté ou encore l'échec de pouvoir traduire une relation entre les traits de personnalité et les motivations de l'entrepreneur sur la performance de son entreprise a favorisé le développement de l'approche comportementaliste qui suggère que les compétences sont parmi les meilleurs facteurs qui prédisent la performance des entrepreneurs (Omrane, Fayolle et Zeribi-Benslimane, 2011 ; Herron et Robinson, 1993 ; Chandler et Jansen, 1992).

Le développement de l'approche behavioriste a permis de percevoir l'entrepreneur comme un individu qui acquiert constamment des compétences et savoirs pour réussir dans la dynamique entrepreneuriale (Cope, 2005). Récemment adoptée dans le champ de l'entrepreneuriat, la compétence est appréhendée comme une intelligence situationnelle empirique s'appuyant sur des connaissances acquises pour les transformer suivant la diversité des situations (Zarifian, 1999). Pour d'autres, comme la capacité particulière de mise en œuvre d'actifs de manière organisée dans l'optique d'atteindre des objectifs (Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006). Ainsi, les éléments qui la caractérisent et la déterminent se révèlent être déterminants dans les études des facteurs qui permettraient de discriminer la performance des petites et moyennes entreprises.

L'observation des offres d'emploi publiées par certaines entreprises d'intérim et de placement notamment au Cameroun montre que la plupart insistent sur l'expérience professionnelle et exigent en même temps une qualification matérialisée par un diplôme. Cette situation montre l'intérêt accordé à la compétence acquise par la formation et par l'expérience professionnelle. Le profil professionnel et le profil de formation apparaissent comme des outils empiriques pour apprécier la compétence. Compte tenu de l'importance de la compétence de l'entrepreneur dans la survie et le développement de son entreprise, plusieurs études se sont orientées sur la relation pouvant exister entre les compétences et la performance. Notamment identifier les compétences d'un entrepreneur-dirigeant et faire un rapprochement avec le

niveau de performance de son entreprise (Loué, Laviolette et Bonnafous-Boucher, 2008). Cependant, très peu se sont focalisées sur la relation « processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales – performance de l'entreprise ». Ce qui a conduit à poser la question suivante : le style d'apprentissage entrepreneurial discrimine-t-il les PME performantes de celles moins performantes ? L'objectif de cette étude est d'identifier le processus d'apprentissage entrepreneurial qui influence sur la performance de la PME. Pour cela, la théorie de l'apprentissage expérientiel telle que développée par Kolb (1984) est mise en exergue. Elle propose un modèle à deux axes explicitant pour le premier la façon avec laquelle les individus acquièrent l'expérience et pour le second, la manière dont les individus transforment l'expérience acquise en connaissances et compétences. Cet article est structuré de la façon suivante. Dans une première partie, nous proposons un cadre conceptuel permettant de mieux appréhender la notion de compétence entrepreneuriale. Nous examinons ensuite le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales en usant de la théorie de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984). Dans une troisième partie, nous présentons la méthodologie de recherche choisie. Dans une quatrième partie, nous présentons nos résultats et la cinquième partie, nous les confrontons au cadre conceptuel.

## **1. La typologie des compétences de l'entrepreneur-dirigeant**

Les compétences entrepreneuriales ont été abordées ici suivant deux logiques : l'approche paradigmatique et l'approche processuelle de l'entrepreneuriat.

### **1.1. Les compétences entrepreneuriales suivant l'approche paradigmatique**

Que l'entrepreneuriat soit perçu comme un phénomène (Verstraete, 2001) ou comme un processus (Bruyat, 1993), Messeghem (2006), Verstraete et Fayolle (2005) suggèrent de retenir une lecture pluri paradigmatique<sup>1</sup> en montrant la complémentarité entre les différents paradigmes.

#### **1.1.1. La capacité à identifier et créer les opportunités d'affaires**

Stevenson et Jarillo (1990) proposent une définition dans laquelle l'opportunité apparaît comme « une situation future jugée désirable et faisable ». En se référant à l'entrepreneuriat,

---

<sup>1</sup> Kuhn (1983) qui en épistémologie avait introduit le concept de « paradigme », le définit comme une constellation entière de croyances et de valeurs partagées par les membres d'une communauté donnée. Verstraete et Fayolle (2005) proposent une définition plus large qui présente le paradigme comme une construction théorique soutenue de façon significative par des chercheurs qui, au sein de la communauté constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme. Autrement dit, l'existence d'un paradigme est conditionné par l'existence d'une communauté d'idées où les membres partagent les mêmes valeurs et se livrent à des débats constructifs dans une démarche bien précise jugée scientifique.

Shane et Venkataraman (2000), notent que l'entrepreneuriat est un processus par lequel des opportunités d'affaires sont découvertes, évaluées et exploitées. Quelle que soit son origine, souligne Messeghem (2006), la découverte de l'opportunité est un processus individuel que l'on peut également qualifier de subjectif ; c'est également un processus cognitif fondé sur une évaluation personnelle qui rend la situation plus ou moins favorable selon les valeurs et l'expérience. Laviolette et Loué (2006) conviennent à ce titre que « l'opportunité est à la base une nouvelle information profitable à laquelle un individu accède à deux conditions ». La première condition est un questionnement sur les connaissances antérieures que pourrait posséder cet individu. La deuxième condition est la possession par l'individu de certaines propriétés cognitives lui offrant la capacité de pouvoir faire une bonne analyse de l'information. Tout en soulignant que les opportunités ont un caractère à la fois endogène et exogène, dans la mesure où dans certains cas, l'entrepreneur est celui qui n'a qu'à se saisir de l'opportunité alors que dans d'autres cas, c'est lui qui est à l'origine de l'opportunité.

### 1.1.2. La capacité à créer une organisation

La création d'organisation ne saurait être réduite à une conception paradigmatique de la création d'une entreprise<sup>2</sup>. Pour Verstraete (2003), l'émergence organisationnelle renvoie à la fois à l'action d'organiser et aux formes organisées issues de cette action. Pour ce dernier, l'emploi du terme « organisation » va largement au-delà du cadre d'analyse qui réduit la création d'organisation à l'émergence d'une firme. Une firme ou une association par exemple est une entité organisée, également appelée « organisation », pourtant qui résulte d'un phénomène ou d'un processus organisationnel. Le résultat de cette action peut être l'émergence d'une entité (Verstraete et Fayolle, 2005). La vision de l'entrepreneuriat une fois que l'opportunité est saisie, est une réorganisation de l'entreprise, si elle existe déjà. Cette réorganisation entrepreneuriale se manifeste par le développement de nouvelles logiques de travail à l'intérieur même de l'entreprise, par la mise en place par exemple des petites unités qui améliorent les processus ou développent des technologies utiles au fonctionnement de l'organisation (Nielson, 2000), ou par la création d'autres entités externes sous le couvert de

---

<sup>2</sup> La création d'organisation ne se limite pas à la création de la firme, qui, elle-même présente plusieurs facettes. La création d'entreprise est une notion à facettes multiples qui recouvre trois situations différentes : - Premièrement, la création d'une entreprise par un individu ou un groupe, dans ce cas, il s'agit de la création d'une entreprise nouvelle ; - Deuxièmement, la reprise d'entreprise, il s'agit de la création d'une organisation reprenant partiellement ou totalement les activités et les actifs d'une entreprise ancienne ; - Troisièmement, la réactivation d'entreprise, cette situation traduit le redémarrage des activités d'une entreprise. La création d'une organisation va au-delà de cette conception.

la firme. Cette séparation stratégique-organisationnelle peut se concevoir sous des visions différentes, aussi bien en termes de formes juridiques, de structures physiques ou d'allocation des ressources et se traduit généralement par l'apparition d'entreprises satellites reliées à l'entreprise mère (Lisein et Degré, 2010). L'entrepreneur se doit une fois de plus d'avoir des compétences en la matière.

### **1.1.3. La capacité à créer de la valeur**

L'entrepreneuriat apparait comme un processus qui a pour finalité la création de valeur. C'est d'ailleurs suivant cette logique, que certains (Ronstad, 1984 ; Gartner, 1990 ; Kirchhoff, 1994) soulignent que l'entrepreneuriat est un mécanisme important dans le processus dynamique de création de la valeur. Même s'il est admis que la création de valeur relève d'une diversité de pratiques qui ne renvoient pas toutes à l'entrepreneuriat (Bréchet et Desreumaux, 1998 ; Verstraete et Fayolle, 2005), l'individu est la condition nécessaire pour créer de la valeur (Bruyat, 1993). C'est l'individu, qui, à travers son support qu'est l'organisation, détermine les modalités de création de la valeur. La conception dialogique entre l'individu et la création de valeur est donc appréhendée comme une dynamique de changement où l'individu est à la fois acteur de la création de valeur, qui par l'intermédiaire de son support, l'investit voire le détermine. La création de valeur nouvelle, par son caractère novateur, renvoie à l'innovation dont le paradigme établit la difficulté d'imaginer l'innovation sans création de valeur (Bruyat, 1993) et que sans création de valeur, l'on ne saurait parler d'innovation, mais d'une invention non encore valorisée par une exploitation économique (Verstraete et Fayolle, 2005).

### **1.1.4. La capacité à innover**

Laviolette et Loué (2006) mettant en exergue trois conceptions de l'entrepreneuriat, n'intègrent pas de manière explicite dans leur analyse l'innovation comme une des conceptions de l'entrepreneuriat, mais plutôt comme un des facteurs de l'opportunité. La définition de l'opportunité telle que présentée par Casson (1982), de qui ces auteurs se sont inspirés, intègre le caractère novateur selon lequel, l'opportunité pourrait être perçue par l'exploitation des biens et services nouveaux et par conséquent innovants. Cependant, l'analyse de Verstraete et Fayolle (2005) établit une distinction entre la conception de l'opportunité et celle de l'innovation en entrepreneuriat. Après avoir défini le terme « innovation », ces auteurs citent tour à tour Julien et Marchesnay (1996) et Drucker (1985).

Pour les premiers, l'innovation constitue le socle de l'entrepreneuriat, car elle suppose des idées nouvelles pour offrir des biens et/ou services nouveaux, ou encore, pour réorganiser l'entreprise. Pour le second, l'innovation est l'instrument spécifique de l'entrepreneuriat, une condition de création de la valeur. Pour Schumpeter (1939), les choses et pratiques faites différemment dans une firme et dont l'exploitation est susceptible de fournir un avantage concurrentiel, même temporaire, pouvant générer des profits, sont considérées comme étant des innovations. L'innovation, qu'elle soit de nature technologique ou organisationnelle, peut être radicale, sans rapport avec les pratiques antérieures ; ce qui entraîne une rupture, ou alors elle peut être incrémentale (Julien et Marchesnay, 1996), elle peut dans tous les cas être soit du fait de l'entrepreneur, de celui des employés ou d'un membre du conseil d'administration, etc. Elle est une condition pour la création de la valeur.

### **1.2. Les compétences entrepreneuriales suivant l'approche processuelle**

Les compétences entrepreneuriales sont le plus souvent perçues par considération de l'entrepreneuriat comme un processus constitué d'un certain nombre d'étapes gigognes. Suivant cette logique, Aouni et Surlemont (2007) appréhendent l'entrepreneuriat comme un processus constitué de quatre étapes : l'intention, l'identification de l'opportunité, l'évaluation de l'opportunité et l'exploitation de l'opportunité. Sur la base des compétences des entrepreneurs, des travaux typologiques ont été élaborés dont l'objet était la classification des entrepreneurs. Suivant cet objectif, Chandler et Jansen (1992) présentent une typologie à trois catégories à savoir : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences technico-fonctionnelles, qui s'articulent autour des capacités à identifier et exploiter les opportunités, à travailler énergiquement, à diriger des individus, à s'imposer dans un réseau d'affaires et enfin la capacité technique. Sur la base de ces travaux et de ceux de Dussault et Lorrain (1998), Laviolette et Loué (2006) présentent un référentiel de compétences entrepreneuriales construit sur la base des trois catégories de compétences à savoir, des compétences entrepreneuriales, des compétences managériales et des compétences fonctionnelles.

Concernant les compétences entrepreneuriales, une dynamique temporelle à trois temps est introduite : l'émergence de l'idée, l'élaboration du projet et le lancement de l'activité. On retrouve également cette conception dans les travaux de Charles-pauvers, Schieb-bienfait et Urbain (2004) qui soulignent que ce phasage non seulement correspond au découpage



habituellement retenu par les acteurs de la création d'entreprise, mais qu'il est en harmonie avec les trois conceptions de l'entrepreneuriat à savoir : « création d'une opportunité d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000) par un entrepreneur en impulsant une organisation (Gartner, 1993) dans l'optique de créer de la valeur (Bruyat, 1993) ». Les compétences managériales se focalisent sur le leadership, la communication, le management des hommes. Pour Omrane, Fayolle et Zeribi (2011), c'est au fur et à mesure de l'avancement dans le temps et de la maturation du projet d'entreprise nouvelle que l'entrepreneur acquiert graduellement des compétences via le processus d'apprentissage entrepreneurial, permettant une meilleure cohérence de la dialogique entrepreneur/projet créé. Les avancées apportées par l'approche behavioriste soulignent le fait que ce sont les compétences entrepreneuriales, notamment à connotation praxéologique, qui génèrent la réussite au cours du processus entrepreneurial (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Verstraete, 1999 ; Schmitt, 2003). Cette approche nous interpelle à l'identification des connaissances, savoir-faire et habiletés nécessaires au bon déroulement du processus entrepreneurial, dans le cadre d'une perspective de recherche cognitive axée sur l'analyse de la façon dont pense et agit l'entrepreneur au niveau de chaque phase du phénomène entrepreneurial. Toutefois, la présente étude se focalise sur le processus d'acquisition des compétences par l'entrepreneur et tente d'établir le lien avec la performance de son entreprise.

## **2. L'acquisition des compétences entrepreneuriales : une explication par la théorie de l'apprentissage expérientiel**

La théorie de l'apprentissage expérientiel telle que développée par Kolb (1984) propose un modèle à deux axes explicitant pour le premier la manière dont les individus acquièrent l'expérience et pour le second, la façon dont les individus transforment l'expérience acquise.

### **2.1. Les modes d'acquisition des compétences**

Kolb (1984) soutient que les connaissances et compétences entrepreneuriales ne peuvent être appropriées par l'entrepreneur qu'à travers l'apprentissage par l'action ou par l'observation directe ; ce qu'il qualifie d'« apprentissage expérientiel ». L'apprentissage par l'action, encore qualifié d'expérience directe et palpable, se caractérise par l'immersion de l'individu dans la réalité concrète. Alors que l'apprentissage par l'observation directe se manifeste à travers une conceptualisation abstraite faisant référence à la pensée, à l'analyse et à la planification systématique. Prenons le cas d'un élève technicien en menuiserie ; l'apprentissage par la lecture du manuel de menuiserie est la conceptualisation abstraite,



tandis que l'apprentissage par le travail concret en atelier confère une expérience directe. Ces deux modes d'acquisition des connaissances sont ainsi diamétralement opposés. Le premier fait appel aux sensations de l'individu afin d'appréhender un phénomène tandis que le second s'appuie sur des interprétations conceptuelles ou des représentations symboliques permettant de comprendre une situation ; d'où l'hypothèse 1 : « *l'expérience directe serait le mode d'acquisition privilégié des compétences entrepreneuriales du dirigeant de la PME* ».

## **2.2. La transformation de l'expérience**

S'agissant de la transformation de l'expérience, Kolb (1984) met en exergue deux modes de transformation de l'expérience : l'internalisation de l'expérience et l'expérimentation active. Le premier traduit l'observation réflexive de l'entrepreneur par rapport à ses propres actions ou celles menées par une autre personne, tandis que le second traduit la capacité de l'entrepreneur à tester directement ses idées dans un contexte réel. Politis (2005) pense que le type de transformation des expériences préalables et par conséquent l'histoire d'apprentissage de l'individu, influence également la nature de connaissances et de compétences accumulées. Ce dernier identifie deux modes alternatifs qui correspondent à des stratégies de prise de décision par rapport au type d'actions à entreprendre. L'entrepreneur choisira soit une stratégie d'exploitation consistant à privilégier des actions similaires à celles qu'il a réalisées par le passé, soit une stratégie d'exploration consistant à choisir de nouvelles actions différentes de celles qu'il a déjà entreprises auparavant (Aouni et Surlemont, 2007). Dans le premier cas, l'entrepreneur cherchera à utiliser ses compétences existantes plutôt que d'en acquérir de nouvelles ; cela suppose des situations de routine et de recherche de perfectionnement et implique que l'entrepreneur apprenne par implémentation de connaissances et par exploitation d'anciennes convictions (Politis, 2005). Dans le second cas, l'entrepreneur cherchera à acquérir de nouvelles compétences plutôt que d'utiliser ses connaissances existantes ; l'entrepreneur apprend alors par l'exploration de nouvelles situations, ce qui implique des variations, des expérimentations, la découverte et l'innovation (Politis, 2005).

## **2.3. Modes d'acquisition, styles de transformation des compétences entrepreneuriales et performance de la PME**

La mise en commun de l'acquisition de l'expérience et du mode de transformation de l'expérience permet à Kolb (1984) d'établir un modèle théorique de l'apprentissage expérientiel à quatre axes (tableau 1) :

- **Le mode divergent** : il traduit le fait d’acquérir une expérience concrète et de la transformer par une internalisation, c’est-à-dire en connaissances à travers la réflexion ;
- **L’assimilation** : elle traduit le fait de recourir à une acquisition des compétences par la conceptualisation abstraite (la compréhension d’un phénomène) et l’intériorisation de l’expérience via la compréhension ;
- **Le mode convergent** : il correspond à une situation dans laquelle l’acquisition de l’expérience est faite à travers la compréhension et la transformation de celle-ci par une expérimentation active ;
- **Le mode accommodatif** : il correspond à la situation selon laquelle l’acquisition des connaissances concrète et la transformation est faite par une expérimentation active.

**Tableau 1 : Acquisition et transformation de l’expérience selon Kolb (1984)**

<b>Mode d’acquisition</b> <b>Style de transformation</b>	<b>Expérience directe</b>	<b>Conceptualisation abstraite</b>
<b>Internalisation</b>	Mode divergent	L’assimilation
<b>Expérience active</b>	Mode accommodatif	Mode convergent

**Source : Sur la base des travaux de Kolb (1984), Aouni et Surlemont (2007)**

A partir de ce tableau, on peut conjecturer que chaque individu suit un mode d’apprentissage préféré, appelé « style d’apprentissage », qu’il utilise prioritairement dans la majorité des situations (Aouni et Surlemont, 2007)<sup>3</sup>. En effet, Kolb (1984) soutient que les individus s’autoprogramment à travers leurs choix d’expériences à assimiler la réalité en accordant un degré d’importance différent à l’appréhension ou à la compréhension. Autrement dit, l’expérience est vécue différemment pour chaque individu. Par rapport au style d’apprentissage privilégié par les entrepreneurs, Bird (1988) suggère que les entrepreneurs sont des personnes pragmatiques. Cela suppose que l’entrepreneur privilégierait le style d’apprentissage accommodatif (Aouni et Surlemont, 2007 ; Minniti et Bygrave, 2001).

<sup>3</sup> Aouni et surlemont, (2007) citent Kolb, Boyatzis et Mainemelis (2000) comme étant les auteurs spécialisés à l’apprentissage expérientiel qui suggèrent que chaque individu a un mode d’apprentissage préféré utilisé dans la plupart de situations..

Cependant, Cope (2005) rejette cette vision et suggère de considérer l'entrepreneur comme étant un « pratiquant réflexif ». Ce dernier considère en effet que c'est à travers la réflexion que l'expérience est transformée en apprentissage. Il estime que le processus entrepreneurial n'étant pas homogène, chaque étape du processus entrepreneurial suppose un mode d'apprentissage différent, qui lui-même est fonction des individus, dans la mesure où ces derniers ont des modes d'apprentissage expérientiel différents. Ce qui nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : *Hypothèse 2 : le processus privilégié d'acquisition des compétences par les entrepreneurs serait le mode accommodatif.*

Au-delà du débat autour du processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales et de l'identification des prédispositions chez les individus à acquérir et transformer ces compétences, l'analyse ici cherche à appréhender le lien entre le mode d'acquisition des compétences et/ou le style de transformation de l'expérience et la performance de la PME. Il serait intéressant de savoir par exemple quel mode de transformation de l'expérience par l'entrepreneur-dirigeant serait favorable à la performance de sa firme. La littérature à ce sujet est quasi-absente. Toutefois, Politis (2005) considère que le type d'expérience préalable détermine le type de compétences entrepreneuriales développées et influence ainsi le niveau de préparation entrepreneuriale des individus. On pourrait alors se retrouver avec plusieurs niveaux de préparation entrepreneuriale qui permettraient de discriminer les entreprises performantes de celles moins performantes. Selon Cope (2005), les entrepreneurs devraient passer d'un style d'apprentissage à un autre en fonction du contexte et de la situation pour une meilleure performance de leur entreprise. Les hypothèses suivantes ont ainsi été formulées :

*Hypothèse 3 : Le mode d'acquisition des compétences par les entrepreneurs discriminerait les PME performantes de celles moins performantes.*

*Hypothèse 4 : le style de transformation de l'expérience entrepreneuriale discriminerait les PME performantes de celles moins performantes.*

### **3. Démarche méthodologique**

La méthodologie se définit ici en termes de constitution de l'échantillon, de mesure des variables et de présentation des outils d'analyse statistique utilisés.

#### **3.1. Échantillonnage et collecte des données**

L'unité d'enquête, encore appelée unité statistique, représente dans cette étude la PME alors que l'unité d'observation qui est la plus petite entité statistique qui permet d'obtenir

l'information recherchée est ici le propriétaire-dirigeant. Relativement à l'unité d'enquête, définir la PME n'est pas chose aisée car les définitions y relatives évoluent dans le temps et varient d'un pays à un autre en fonction des objectifs visés. A cet effet, on constate que les critères retenus diffèrent selon les textes législatifs ou réglementaires. Le Cameroun a connu plusieurs définitions qui ont ainsi évolué au cours du temps. La loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant sur la promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun, fixant les règles générales de promotions de ces entreprises, modifiée et complétée par la loi n° 2015/010 du 16 juillet 2015, vient mettre un terme aux divergences observées dans la tentative de définition de la PME. Selon ces dispositions, les PME sont des entreprises dont le chiffre d'affaires n'excède pas 3 milliards de francs CFA et dont le nombre d'employés ne dépasse pas 100 (tableau 2).

**Tableau 2: Répartition de notre échantillon par taille des entreprises**

Nombre d'employés	CAHT moyen	Effectifs	Pourcentage	Taille
De 01 à 05	De 0 à 15 000 000F	9	6,21%	TPE
De 06 à 20	De 15 000 000 à 250 000 000F	84	57,93%	PE
De 21 à 100	De 250 000 000 à 3 000 000 000F	52	35,86%	ME
Total	Total	145	100,00%	

**Source : Auteurs**

Relativement à la taille de notre échantillon, le choix a été fait à partir d'une consultation des fichiers d'entreprises à l'Institut National de la Statistique (INS). De ce répertoire, 381 questionnaires ont été envoyés. Nous avons eu un retour de 202 questionnaires. A partir des états financiers de synthèse de ces entreprises retrouvés à l'INS pour les périodes 2007 à 2010, notre échantillon est passé à 145 entreprises. Après avoir vérifié d'une part la qualité du dirigeant à savoir s'il était propriétaire ou pas, et d'autre part le nombre d'années passés à la tête de l'entreprise (il fallait que ce soit un minimum de 5 ans), notre échantillon est passé à 131 PME. Pour l'actualisation de nos données, de janvier 2020 à juin 2020, en respectant les mêmes critères de sélection, nous avons administré le même questionnaire auprès de 14 entreprises avec lesquelles nous entretenons des relations professionnelles dans le cadre de nos activités d'expert-consultant ; ce qui a porté la taille de notre échantillon à 145 PME.

### 3.2. Les variables de l'étude

Nous présentons successivement notre variable expliquée et les variables explicatives.

### 3.2.1. La variable expliquée : la performance commerciale

La performance est mesurée sur la base d'un nombre impressionnant de variables différentes, allant des indicateurs financiers aux indicateurs non financiers (Wang et Huynh, 2013), des indicateurs objectifs aux mesures subjectives. Nous avons opté, dans cette analyse l'usage de l'un des indicateurs financiers de performance, à savoir le taux de croissance du chiffre d'affaires. Janssen (2004) souligne que cet indicateur figure parmi les indices de croissance les plus fréquemment utilisés dans les études sur les déterminants de la croissance. Après avoir trouvé le taux de croissance d'une année à une autre, nous avons utilisé sa moyenne obtenue par la formule suivante :

$$TACCA = \frac{\sum_1^3 TACCA_t}{3}$$

Cette moyenne a été dichotomisée de sorte qu'une entreprise est considérée comme étant non performante si son taux de croissance moyen est inférieur ou égale à zéro, et performante, si son taux de croissance moyen est supérieur à zéro. Lorsque ce taux est égal à zéro, on dit qu'il y a stagnation et le chiffre d'affaires d'une année à l'autre reste inchangé. Lorsque ce taux est inférieur à zéro, on dit qu'il y a régression, autrement dit, on observe une baisse des ventes d'une année à une autre. Selon cette dichotomisation du taux de croissance des ventes, le tableau ci-dessous montre que 71,7 % des PME de notre échantillon sont performantes (tableau 3).

**Tableau 3 : Répartition de l'échantillon selon la performance commerciale**

	Effectifs	Pourcentage
Non Performant	41	28,3 %
Performant	104	71,7 %
Total	145	100,0 %

**Source : Auteurs**

### 3.2.2. Les variables explicatives

Outre les variables inhérentes au genre, à l'âge et à la nature de la création de l'entreprise, les principales variables de cette étude sont relatives au profil de formation et au profil professionnel. Une analyse réalisée par Harmon et Garry (1987) montre que la formation est le fondement et la grande force motrice de deux des plus grandes qualités de la nation américaine à savoir : l'esprit d'entreprise et la capacité d'innover. Cette formation aurait été probablement le facteur déterminant dans l'affirmation des Etats-Unis en tant que première puissance industrielle (Harmon et Garry, op. cit.). Cependant, le succès des chefs

d'entreprises autodidactes ou ayant une formation de niveau inférieur montre qu'il n'est pas toujours indispensable d'avoir reçu une éducation traditionnelle pour posséder des qualités de manager efficace. Il n'est non plus question de renier l'importance de la formation traditionnelle qui toutefois offre de bonnes bases, surtout lorsqu'elle se rapporte à l'activité exercée. Le parcours professionnel met en exergue ou pas l'ancienneté dans la fonction de dirigeant, les secteurs d'activité exercés, le temps mis à chaque poste et/ou secteur d'activité. La synthèse des variables explicatives de notre étude est présentée au tableau 4.

**Tableau 4 : Variables explicatives de notre étude**

Expérience	Avoir travaillé dans une ou plusieurs entreprises avant de créer la sienne
	Nombre d'années d'expérience avant la prise de direction ou la création de son entreprise
	Grade ou poste le plus élevé occupé durant les années avant la création ou prise de direction de son entreprise
Formation	Niveau d'étude à la création
	Niveau d'étude actuel (au moment de l'enquête)
	Nature de la formation de base
	Formation en plus reçue
Activité	Branche d'activité
	Rapport activité - formation
Processus privilégié	Mode d'acquisition de compétences
	Style de transformation des compétences en cas de situation nouvelle
Age	Age à la création ou prise de direction
	Age actuel (au moment de l'enquête)
Autres variables	Sexe
	Nature de la création de l'entreprise
	Motivation à la création d'entreprise

**Source : Auteurs**

### 3.3. Méthode et outils statistiques d'analyse des données

Pour la validation des relations anticipées, l'analyse expose ici l'étude statistique qui a été menée pour l'obtention des résultats qui sont présentés et interprétés à la section suivante. Une étude a été faite suivant la statistique descriptive et l'autre suivant l'usage de régressions logistiques binomiales. La statistique descriptive comprend l'analyse unidimensionnelle et l'analyse bidimensionnelle. L'analyse unidimensionnelle a pour objet l'obtention des résultats descriptifs sur l'échantillon et sur les variables. L'analyse bidimensionnelle s'intéresse aux liaisons entre deux variables observées. La spécificité de cette analyse est d'observer s'il existe un lien entre deux variables. Seulement, cette méthode ne donne pas les informations sur le sens de la relation, elle donne tout simplement une première idée sur les variables qui

pourraient expliquer le phénomène observé. Les modèles de régression dits modèles économétriques permettent la validation définitive des hypothèses. Dans le cadre du présent travail, nous avons retenu le modèle de régression logistique binomiale dont l'équation intègre la transformation logarithmique de manière à obtenir la régression suivante à plusieurs variables ou prédicteurs :

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n)}}$$

$P(Y)$  est la probabilité que  $Y$  arrive ou se réalise,  $b_0$  représente la constante et  $b_1$  à  $b_n$  représentent les coefficients des prédicteurs.

Dans les régressions logistiques binomiales que nous avons utilisées, nous avons construit des équations de régressions par le biais d'une procédure de sélection pas à pas (*forward stepwise*) qui combine les procédures ascendante et descendante. Les variables indépendantes ou les interactions entre variables issues des hypothèses sont testées une à une sur la base du degré de signification du test de score. Cette procédure de sélection des variables conduit au modèle présentant le Khi-deux du score le plus élevé à être retenu comme modèle final.

#### 4. Résultats empiriques de l'étude

Cette partie se focalise sur la présentation des résultats empiriques. Elle est organisée suivant l'ordre des hypothèses formulées.

##### 4.2. Le mode d'acquisition privilégié des compétences par les entrepreneurs

La première hypothèse cherche à déterminer le mode d'acquisition privilégié des compétences entrepreneuriales. L'analyse a d'abord mis un accent sur la formation de base de l'entrepreneur-dirigeant. Il a été question d'identifier les différents profils de formation, dont les résultats consolidés sont les suivants (tableau 5) :

**Tableau 5 : Répartition de l'échantillon suivant le profil de formation**

		Effectifs	Pourcentage
<b>Formation de base</b>	Droit	11	7,6 %
	Enseignement généraux et culture	29	<b>20,0 %</b>
	Gestion et commerce	32	<b>22,1 %</b>
	Hôtellerie et restauration	12	8,3 %
	Industrie et technique	44	<b>30,3 %</b>
	Sciences médicales et biologie	14	9,7 %
	Soins esthétiques et coiffures	3	2,1 %
	Total	145	100,0 %
<b>Niveau d'étude au moment de l'enquête</b>	CEPE/CEP	3	2,1 %
	BEPC/CAP	7	4,8 %
	Probatoire	14	9,7 %
	BACC	13	9,0 %



	Bac+2	20	<b>13,8 %</b>
	Bac+3	28	<b>19,3 %</b>
	Bac+4	27	<b>18,6 %</b>
	Bac+5 et plus	33	<b>22,8 %</b>
	Total	145	100,0 %

**Source : Auteurs**

Au regard de la nature de la formation, les entrepreneurs-dirigeants proviennent d'horizons divers et possèdent des formations variées. A titre d'exemple, tous les chefs d'entreprises ayant reçu une formation universitaire ne sont pas issus des écoles supérieures de commerce. On constate que la formation de base dominante est inhérente aux métiers de l'industrie et de la technologie. Nous avons voulu capter le mode d'acquisition privilégié des compétences par deux questions directes. Pour la première, 62,8 % des entrepreneurs - dirigeants ont indiqué avoir acquis leurs compétences entrepreneuriales sur le terrain, contre 27,6 % qui ont acquis leurs compétences uniquement à l'école ou par une formation de base. La deuxième question a cherché à savoir si le mode d'acquisition des compétences entrepreneuriales avait un lien avec la formation de base ; 53,8 % d'entrepreneurs ont déclaré un rapport entre leur formation de base et/ou complémentaire avec le métier qu'ils exercent (tableau 6).

**Tableau 6 : Répartition de l'échantillon sur le mode d'acquisition des compétences entrepreneuriales**

		<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Comment avez-vous acquis vos compétences entrepreneuriales?</b>	Par l'apprentissage à l'école	40	27,6 %
	Par la pratique (l'expérience du terrain)	91	<b>62,8 %</b>
	Par les séminaires et stages de formation	13	9,0 %
	Autodidacte	1	0,7 %
	Total	145	100,0 %
<b>Votre formation de base est en rapport avec l'activité de votre entreprise?</b>	Oui	78	<b>53,8 %</b>
	Non	67	46,2 %
	Total	145	100,0 %

**Source : Auteurs**

En croisant la formation de base au secteur d'activité, le test de Khi-deux (tableau 7) montre qu'il y a une forte dépendance entre ces deux variables. Autrement dit, il apparaît alors qu'il y a une forte dépendance entre le secteur d'activité de la PME et la formation de base et/ou complémentaire (formation reçue après le cycle classique d'enseignement).

**Tableau 7 : Test d'indépendance du Khi-deux entre le secteur d'activité de la PME et la formation de base du dirigeant**

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	432,439 <sup>a</sup>	186	,000
Rapport de vraisemblance	266,350	186	,000
Nombre d'observations valides	145		

a. 220 cellules (98,2%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

**Source : Auteurs**

Relativement à l'expérience des dirigeants, les résultats indiquent que 72,4 % de dirigeants ont travaillé dans une autre entité avant de créer la leur et 43,8 % de ces derniers ont entre 6 et 10 ans d'expérience (tableau 8). Ce résultat confirme davantage le fait que la forme privilégiée d'acquisition des compétences est l'expérience directe.

**Tableau 8 : Statistiques descriptives sur l'expérience professionnelle.**

		Avez-vous travaillé dans une ou plusieurs autres entreprises avant de créer la vôtre ou de succéder à sa tête?		Total
		Oui	Non	
Nombre d'années d'expérience	de 1 à 5 ans	37	0	37
	de 6 à 10 ans	<b>46</b>	0	<b>46</b>
	Plus de 10 ans	22	0	22
	Valeur manquante	0	40	40
Total		105	40	145

**Source : Auteurs**

Ces résultats permettent de soutenir que le mode privilégié d'acquisition des compétences par les entrepreneurs-dirigeants est l'apprentissage par l'action ou l'expérience directe ; d'où la validation de la première hypothèse.

**4.3. Le processus privilégié d'acquisition des compétences entrepreneuriales**

A partir de la littérature, nous avons voulu savoir quel est le mode privilégié d'acquisition des compétences entrepreneuriales. Pour cela, nous avons croisé le mode d'acquisition au style de transformation. Les résultats du test du Khi-deux indiquent une forte corrélation entre ces deux variables (tableau 9).

**Tableau 9 : Test du Khi-deux entre style d'acquisition et mode de transformation**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,919 <sup>a</sup>	3	,008
Rapport de vraisemblance	12,855	3	,005
Association linéaire par linéaire	3,976	1	,046
Nombre d'observations valides	145		
a. 3 cellules (37,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,36.			

**Source : Auteurs**

La statistique descriptive a permis de constater que le processus privilégié d'acquisition des compétences entrepreneuriales est le mode accommodatif. En intégrant les séminaires et stage de formation comme des techniques d'apprentissage concrètes, cela confirme davantage le résultat obtenu. Dès cet instant, on peut alors soutenir que le mode accommodatif est le processus privilégiée d'acquisition des compétences par les entrepreneurs (tableau 10).

**Tableau 10 : Processus privilégié d'acquisition des compétences par les entrepreneurs**

Styles de transformation	Modes d'acquisition					
		Pratique de terrain	Ecole /formation abstraite	Séminaire et stage de formation	Autodidacte	TOTAL
Répétition de l'expérience		41	7	3	1	52
Pratique réflexive		<b>50</b>	33	<b>10</b>	0	<b>93</b>
TOTAL		91	40	13	1	145

**Source : Auteurs**

#### 4.4. Mode d'acquisition des compétences et performance de la PME

La troisième hypothèse à chercher à savoir si le mode d'acquisition influence la performance de la PME en termes de croissance du chiffre d'affaires. A ce sujet, deux variables relatives au mode d'acquisition des compétences ont été retenues.

**Tableau 11 : Tests du Khi-deux entre mode d'acquisition des compétences et performance**

Performance de l'entreprise	Votre formation de base est en rapport avec l'activité de votre entreprise					Comment avez-vous acquis vos compétences entrepreneuriales ?		
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)

Khi-deux de Pearson	1,277 <sup>a</sup>	1	0,258			8,758 <sup>a</sup>	3	<b>0,033</b>
Correction pour la continuité	0,893	1	0,345					
Rapport de vraisemblance	1,275	1	0,259			8,197	3	0,042
Test exact de Fisher				0,273	0,172			
Association linéaire par linéaire	1,268	1	0,26			0,875	1	0,349
Nombre d'observations valides	145					145		

**Source : Auteurs**

Les résultats du test d'indépendance indiquent qu'il existe un lien entre le mode d'acquisition des compétences et la performance à travers une des variables explicatives (tableau 11). Toutefois, la régression logistique binomiale n'a pas permis de confirmer le résultat précédemment obtenu (tableau 12).

**Tableau 12 : Régression logistique du mode d'acquisition sur la performance**

		Variables dans l'équation							
		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	IC pour Exp(B) 95%	
								Inférieur	Supérieur
Etape 1 <sup>a</sup>	MODACQCOMP			7,289	3	<b>,063</b>			
	MODACQCOMP(1)	-20,356	40191,492	,000	1	1,000	,000	,000	.
	MODACQCOMP(2)	-19,999	40191,492	,000	1	1,000	,000	,000	.
	MODACQCOMP(3)	-21,673	40191,492	,000	1	1,000	,000	,000	.
	Constante	21,203	40191,492	,000	1	1,000	16154262 12,273		

a. Variable(s) entrées à l'étape 1 : MODACQCOMP.

**Source : Auteurs**

A partir de ce résultat, nous pouvons alors déduire que le mode d'acquisition des compétences par les entrepreneurs ne permet pas de discriminer les PME performantes de celles moins performantes ; l'hypothèse 3 est alors infirmée.

**4.5. Style de transformation de l'expérience et performance de la PME**

L'étude a cherché à savoir quel est l'influence du style privilégié de transformation des compétences entrepreneuriales sur la performance de la PME. Les résultats de la statistique descriptive montrent que 64,1 % d'entrepreneurs préfèrent une pratique réflexive plutôt que la répétition de l'expérience lorsqu'ils sont confrontés à des situations nouvelles (tableau 13).

**Tableau 13 : Statistiques descriptives du style de transformation de l’expérience entrepreneuriale**

		Effectifs	Pourcentage
<b>Face à une certaine situation nouvelle vous préférez</b>	La répétition de l'expérience	52	35,9 %
	La pratique réflexive	93	64,1 %
	Total	145	100,0 %

Source : Auteurs

Le test du Khi-deux indique une dépendance entre le style de transformation de l’expérience et la formation de l’entrepreneur-dirigeant (tableau 14).

**Tableau 14 : test croisé formation de base – style de transformation de l’expérience**

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,327	6	,026
Rapport de vraisemblance	16,610	6	,011
Nombre d'observations valides	145		

Source : Auteur

La régression logistique binomiale permet de vérifier la relation entre le style de transformation de l’expérience entrepreneuriale et la performance de la PME. Les variables explicatives sont nominales catégorielles et au nombre de deux, à savoir le style de transformation de l’expérience et l’expérience professionnelle antérieure à la création de son entité. Le tableau 15 ci-dessous présente les variables retenues dans l’équation. Il apparaît que l’expérience antérieure de l’entrepreneur-dirigeant avant la création ou la prise de direction influence significativement la performance de la PME. Ce résultat est plus significatif chez les entrepreneurs qui ont entre 6 et 10 ans d’expérience. En revanche, ce même résultat indique que le style de transformation de l’expérience entrepreneuriale en situation nouvelle n’est pas un prédicteur statistiquement significatif de la performance des PME.

**Tableau 15 : Prédicteurs statistiquement significatifs de la performance sur l’expérience antérieure de l’entrepreneur-dirigeant.**

Variables dans l'équation									
		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	IC pour Exp(B) 95%	
								Inférieur	Supérieur
Etape 1	Exp_TRAV(1)	<b>,914</b>	<b>,395</b>	5,346	1	<b>,021</b>	2,495	1,149	5,414
	Constante	,302	,320	,893	1	,345	1,353		

Source : Auteurs

## **5. Discussions et implications managériales**

Les résultats empiriques obtenus sont discutés suivant quatre axes majeurs.

### **5.1. L'expérience directe : le mode d'acquisition privilégié des compétences par les entrepreneurs**

La multiplicité de qualifications et de diversité des niveaux d'études observée à partir de notre échantillon, illustrent que l'entrepreneuriat n'est pas seulement réservé à ceux qui ont fait des écoles de commerce et de gestion, ou qui ont fait des études d'ingénierie, mais que c'est une activité dans laquelle tout le monde peut se retrouver et réussir (Schmitt, 2003 ; Kokou, 2006). Par ailleurs, les résultats de cette étude permettent de soutenir que l'expérience directe apparaît comme le mode privilégié d'acquisition des compétences par les entrepreneurs – dirigeants. Ce résultat corrobore la pensée d'Aouni et Surlement (2007), qui soutiennent que l'apprentissage par l'action est généralement perçu comme étant la façon particulière avec laquelle les entrepreneurs acquièrent des compétences.

### **5.2. Le mode accommodatif comme processus privilégié d'acquisition des compétences par les entrepreneurs dirigeants des PME**

Les résultats de la présente étude valide l'hypothèse selon laquelle le mode accommodatif est le processus privilégié des compétences par les entrepreneurs-dirigeants. Ce résultat est en droite ligne avec Bird (1988), Minniti et Bygrave (2001) et Aouni et Surlemont (2007), qui soutiennent que les entrepreneurs sont des « faiseurs », à savoir « des individus qui agissent et non pas qui passent leur temps à rêver ou à faire de la rétrospection » et donc qui privilégient le style d'apprentissage accommodatif c'est-à-dire l'expérimentation et la répétition. Même si Cope (2005) rejette cette vision et suggère de considérer l'entrepreneur comme étant un « pratiquant réflexif », ce qui a d'ailleurs été confirmé par nos résultats (93% des entrepreneurs préfèrent une pratique réflexive face à une situation nouvelle), il est important de souligner qu'il ne s'agit pas d'une répétition au sens premier du terme, mais plutôt d'une certaine expérimentation de quelque chose de nouveau. La pratique réflexive traduit alors la prise de risque face à une incertitude.

### **5.3. Processus d'acquisition des compétences et performance de la PME : un résultat ambigu**

Pour apprécier les effets du processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales sur la performance de la PME, deux hypothèses opérationnelles ont été formulées. Les résultats relatifs à la troisième hypothèse permettent de constater que le mode d'acquisition des compétences par l'entrepreneur-dirigeant ne permet pas de discriminer les PME performantes

de celles moins performantes, autrement dit, n'explique en rien la performance des PME. En revanche, les résultats relatifs à la quatrième hypothèse permettent de soutenir que le style de transformation de l'expérience discrimine les PME performantes de celles moins performantes. Ce résultat montre davantage l'importance du comportement dans l'explication des performances et conforte l'approche behavioriste. Relativement au style de transformation, même si Cope (2005) souligne que les différents modes de transformation de l'expérience, sont tous essentiels pour l'apprentissage entrepreneurial et que seuls les entrepreneurs qui réussissent à maintenir un juste équilibre entre ces deux modes d'apprentissage connaissent le succès durant le processus entrepreneurial, Politis (2005) considère que le type d'expérience préalable détermine le type de compétences entrepreneuriales développées et influence ainsi le niveau de préparation entrepreneuriale. En tenant compte du fait que le profil professionnel mesuré en termes d'expérience a été une variable explicative, nous pensons que le niveau de préparation évoqué par Politis (2005) pourrait alors être l'un des facteurs à l'origine de la discrimination des performances.

#### **5.4. Implications managériales**

Cette étude met en évidence que l'un des facteurs qui explique la performance d'une PME mesuré en termes de taux de croissance du chiffre d'affaires et qui serait tributaire du dirigeant, est son comportement, notamment son style de transformation de l'expérience. Elle permet aussi d'identifier le système de moulage des entrepreneurs dirigeants, à travers le mode d'acquisition des compétences entrepreneuriales. Ces apports peuvent être exploités tant par les dirigeants des PME pour mieux gérer la trajectoire de croissance de leur entreprise, que par les pouvoirs publics dans le but d'implémenter des dispositifs pour encourager l'entrepreneuriat et améliorer l'écosystème entrepreneurial (Ben Arfi et Hikkerova, 2019).

#### **Conclusion**

Cette recherche a étudié l'effet du processus d'acquisition des compétences entrepreneuriale sur la performance de la PME. L'objectif étant de savoir non seulement quel est le style d'apprentissage privilégié, mais aussi de savoir si ce style d'apprentissage permet de discriminer les PME performantes de celles moins performantes. La présente contribution qui se veut tout d'abord empirique, vient confirmer ou infirmer le cadre théorique inhérent. Quatre hypothèses opérationnelles ont été formulées et testées empiriquement auprès de 145 PME. Il ressort que le mode d'acquisition privilégié des compétences par les entrepreneurs est



l'expérience directe. D'autre part, que le style d'apprentissage privilégié par les entrepreneurs est le mode accommodatif (l'expérience directe et l'expérimentation active). Relativement à la performance, il ressort que le style de transformation de l'expérience permet de discriminer les PME performantes de celles moins performantes. En revanche, le mode d'acquisition des compétences n'explique pas la performance.

Comme toute recherche, ce travail n'est pas exempt de limites. Par rapport au traitement des données, la principale limite est relative à l'espace temporel. Gueguen (2010) fait remarquer que la dimension temporelle peut affecter la compréhension de la croissance des entreprises à travers l'évolution de l'importance des facteurs explicatifs. L'écart entre le moment de l'enquête et les informations financières disponibles fait que d'une certaine façon, la persistance à travers le temps de l'effet des caractéristiques du comportement de l'entrepreneur-dirigeant prise en compte soit favorable ou défavorable. L'autre limite pourrait se situer sur le choix du taux de croissance du chiffre d'affaires comme variable expliquée. Ce choix s'est justifié dans la mesure où c'est la variable quantitative de performance qui était en adéquation avec les réponses des enquêtés. Comme perspective, au regard des résultats relatifs au profil professionnel, il est important de s'interroger sur le parcours de l'entrepreneur-dirigeant avant la création de son entreprise, de savoir si ce parcours détermine son comportement au sein de son organisation.

### BIBLIOGRAPHIE

**Aouni Z., Surlemont B.** (2007), « Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche Cognitive », 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, [www.entrepreneuriat.com](http://www.entrepreneuriat.com).

**Bayad M., Boughattas Y., Schmitt C.** (2006), « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences », *Actes*, 8<sup>ème</sup> CIFEPME, Fribourg (Suisse).

**Ben Arfi W., Hikkerova L.** (2019), « Capital social et vision stratégique du dirigeant : comment parvenir à l'hyper-croissance dans un contexte défavorable ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 18, n°2, pp. 95-118.

**Bird B.** (1988), « Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, pp. 442-453.

- Bréchet J.-P., Desreumaux A.** (1998), « Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes », in Bréchet J.-P. (dir), *Valeur et organisation*, Actes des XIV<sup>e</sup> journées nationales des IAE, Nantes.
- Bruyat C.** (1993), *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, 431 p.
- Bruyat C.** (2001), « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, pp.25-42.
- Casson M.C.** (1982), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford: Martin Robertson, 2<sup>e</sup>ème édition, Edward Elgar, 2003 p.
- Chandler G.N., Jansen E.** (1992), « The founder's self-assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 223-236.
- Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N., Urbain C.** (2004), « La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ? », *Revue Internationale PME*, vol. 17, n°1.
- Cope J.** (2005), « Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship », *Entrepreneurship: theory and practice*, vol. 29, n° 4, pp. 373-397.
- Fonrouge C.** (2002), « Le devenir des métiers », *Revue Française de Gestion*, n° 140, pp. 151-168.
- Gartner W.B.** (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, pp. 15-28.
- Herron L., Robinson R.B.** (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 281-294.
- Janssen F.** (2004), « La conceptualisation de la croissance : l'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des critères interchangeables ? », 7<sup>ème</sup> CIFEPME, Montpellier (France).
- Julien P.A., Marchesnay M.** (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris, 112 p.
- Kirchhoff B. A.** (1994), *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*. Westport, CT: Praeger.
- Kirzner I.M.** (1979), « Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship », *University of Chicago Press*, Chicago.
- Kolb D.A.** (1984), *Experiential learning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 256 p.
- Lavolette E.M., Loue C.** (2006), « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », *Communication présentée au 8<sup>ème</sup> CIFEPME*, Haute Etude de Gestion, Fribourg (Suisse), 25-27 octobre, <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006>

**Lisein O., Degré J.** (2010), « Vers une grille de lecture des pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat », *Communication présentée aux 3èmes journées Georges Doriot, Caen* (France), 4-5 mars.

**Lorrain J., Dussault L.** (1998), « Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage », *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.

**Loué C., Laviolette E.M., Bonnafous-Boucher M.** (2008), « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 7, n° 1, pp. 63-83.

**Messeghem K.** (2006), « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne », *8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Haute Etude de Gestion, Fribourg (Suisse), 25-27 octobre, <http://neumann.hec.ca/airepme/>.

**Minniti M., Bygrave W.** (2001), « A dynamic model of entrepreneurial learning », *Entrepreneurship: theory and practice*, vol. 25, printemps, pp. 5-16.

**Nielsen R.P.** (2000), « Intrapreneurship as a peaceful and ethical transition strategy toward privatization », *Journal of Business Ethics*, vol. 25, n° 2, pp. 157-167.

**Omrane A., Fayolle A., Zeribi-Benslimane O.** (2011), « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°251, septembre-octobre, pp.91-100.

**Ouriachi N., Talkhoukhet D., Bakhtaoui M.** (2021), « Les facteurs influençant le transfert de la RSE entre les acteurs des chaînes de valeurs-cas des PME sous-traitantes », *Revue française d'économie et de gestion*, vol. 2, n° 1, pp. 201-222.

**Politis D.** (2005), « The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29, n° 4, juillet, pp. 399-424.

**Ronstadt R.** (1984), *Entrepreneurship*, Lord Publishing, Dover.

**Schmitt C.** (2003), « De la formation à l'entrepreneuriat à la formation en entrepreneuriat », *Communication au Grand Atelier MCX-APC*, Lille (France).

**Schumpeter J.A.** (1939), *Business cycles*, vol. 1, Mc Graw-Hill, New York.

**Shane S., Venkataraman S.** (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, pp.217-226.

**Stevenson H., Jarillo J.C.** (1990), « A paradigm of entrepreneurship management », *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, vol. 11, pp. 17-27.

**Verstraete T.** (1999), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, l'Harmattan, Collection Economie et Innovation, 207 p.

**Verstraete T.** (2001), « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, pp. 5-24.

**Verstraete T., Fayolle A.** (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, pp.33-52.

**Wang D.H-M., Huynh Q.L.** (2013), « Mediating role of knowledge management in effects of management accounting practices on firm performance », *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, vol.3, n°3, june, pp.1-25.

**Zarifian P.** (1999), *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons, 229 p.