L'accompagnement en incubation et développement des compétences entrepreneuriales : analyse des concepts, analyse des indicateurs

Rabia KHETTACHE
Université d'Alger 2

Introduction

La formation aux compétences entrepreneuriales, comme facteurs de succès à la création d'entreprise, suscite de plus en plus d'intérêt, pour les structures chargées de l'accompagnement. Le même intérêt se fait aussi ressentir chez la nouvelle génération d'universitaires, porteurs de projets innovants, optant pour la création d'entreprise.

Des acteurs, aussi bien publics que privés, professionnels qu'universitaires, participent, selon différentes approches pédagogiques, à la mise en place de programmes de formation, afin d'apporter aux porteurs de projets les savoirs nécessaires à leur carrière de futur manager.

Dans la première partie de cet article, nous présenterons les différents concepts clés mobilisés, à savoir, l'incubation, l'entrepreneuriat, l'accompagnement entrepreneurial, les compétences, et les compétences entrepreneuriales.

Dans la deuxième partie, nous présenterons le corpus des indicateurs, inscrivant l'accompagnement en incubation, dans une logique de parcours d'apprentissage, visant l'acquisition des compétences entrepreneuriales.

Par cette analyse, nous tentons d'optimiser notre connaissance du parcours de formation, permettant le développement des compétences entrepreneuriales des porteurs de projets innovants, durant leur parcours d'incubation.

La formation aux compétences entrepreneuriales, comme facteurs de succès à la création d'entreprises, suscite de plus en plus d'intérêt, pour les structures chargées de l'accompagnement entrepreneurial.

Le même intérêt se fait ressentir chez la nouvelle génération d'universitaires, porteurs de projets innovants, optant pour la création d'entreprise.

Des acteurs aussi bien publics que privés, professionnels qu'universitaires y participent, par la mise en place de programmes de formation. L'objectif est de développer, chez les créateurs d'entreprises, par des approches pédagogiques variées, les compétences entrepreneuriales nécessaires, pour leur carrière de futur manager.

Bien que la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial s'est intensifiée durant les dernières années, les recherches abordant les compétences entrepreneuriales d'un point de vue d'engineering de formation, demeurent très peu développées.

Dans notre recherche, nous abordons la problématique des compétences entrepreneuriales, dans une perspective de changements de comportements, opérés chez les porteurs de projets.

Pour répondre à ce souci, nous avons fait appel à quelques indicateurs souvent utilisés dans l'évaluation des compétences acquises. Ces indicateurs permettent de mesurer finement l'impact de la formation dispensée par l'incubateur, durant les trois phases d'accompagnement (pré incubation, incubation et post-incubation).

Nous avons approché la problématique des compétences entrepreneuriales au travers de l'analyse des approches, qui conçoivent l'accompagnement entrepreneurial, comme un

processus d'apprentissage et qui priorise l'approche par compétences, dans le développement des savoirs entrepreneuriaux. Un corpus de trois indicateurs a été retenu, pour mesurer toutes les acquisitions relatives à la culture entrepreneuriale que l'incubateur est censé de transmettre aux porteurs de projets innovants.

Il s'agit du développement organisationnel, collectif et personnel.

- Le développement organisationnel, qui porte les compétences managériales, celles relevant du management de la gestion financière, du marketing, du plan d'affaire et du business plan.
- Le développement collectif qui regroupe toutes les activités relatives à l'attractivité des réseaux aussi bien inter- entreprises incubées, réseaux locaux, nationaux que internationaux.
- Le développement personnel, qui porte sur les compétences comportementales (persévérance, endurance, changement et comportement de choix), les compétences émotionnelles (capacité à résister au stress, self control, estime de soi) et compétences cognitives (représentation personnelle et mentalisation du projet, perception du risque, prise de décision).

Nous présenterons dans la première partie de cet article, qui se veut une ébauche à l'analyse du corpus des compétences entrepreneuriales, les différents concepts relatifs à l'incubation, à l'entrepreneuriat, à l'accompagnement entrepreneurial, aux compétences et aux compétences entrepreneuriales.

Dans la deuxième partie et vu que l'étude qualitative, que nous avons menée auprès de l'incubateur est encore en phase de réalisation, nous nous limiterons à la présentation du corpus d'analyse des compétences entrepreneuriales, que nous avons élaborée, en vue de l'expérimenter, au sein de l'incubateur de Sidi Abdallah, premier incubateur créée, en 2010, en Algérie.

1. Définition des concepts

Étant donné que notre but consiste à saisir le changement de comportements opéré chez les porteurs de projets innovants en termes de développement organisationnel, collectif et personnel, nous avons jugé utile de définir les concepts clefs, auxquels nous ferons appel dans cette analyse

1. 1 L'incubateur

L'incubateur est une structure d'accompagnement, qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des prestations, en termes de secrétariat, d'assistance administrative, d'installation et de soutien d'affaires en management, finance et comptabilité (Allens, Mc Cluskey, 1990 ; Smilor, 1987).

Les incubateurs, appelés aussi pouponnières ou couveuses, ont pour mission de détecter, d'accueillir et d'accompagner les projets de création d'entreprises innovantes. C'est une structure qui héberge physiquement les créateurs ou futurs créateurs d'entreprises, en leur offrant des services multiples d'aide à la création d'entreprise.

Sa mission première est de faire émerger des projets de création d'entreprises innovantes, tout en valorisant les compétences entrepreneuriales.

C'est donc, une structure d'accueil, qui permet au promoteur ou à un groupe de promoteurs, de mobiliser des ressources et de développer des compétences, pour la création d'une nouvelle activité à valeur ajoutée.

La valeur ajoutée de l'incubateur, réside dans les apprentissages qu'il peut apporter aux porteurs de projets, en termes d'habilités favorables à la réussite.

Dans cette recherche, nous entendons par incubateur, une structure d'accompagnement qui permet, à travers les services offerts, aux porteurs de projets, d'acquiescer, tout au long du processus d'incubation, tous les apprentissages relevant du domaine de l'entrepreneuriat.

1.2 L'entrepreneuriat

La littérature sur l'entrepreneuriat fait apparaître une diversité d'approches. Selon Hernandez (1999), l'acte d'entreprendre est perçu comme le résultat d'une suite d'événements, aboutissant à la création d'entreprises où le rôle de l'entrepreneur est capital, pour la création et l'aboutissement de son projet. Stevenson (1985, p. 40), désigne, par l'entrepreneuriat « le processus, qui amène des personnes à envisager la propriété d'une entreprise, comme une option ou une solution viable, à arriver avec des projets d'entreprise, à apprendre à devenir des entrepreneurs et à lancer et à développer une entreprise ».

L'entrepreneuriat apparaît, selon Béchard (1996), comme un ensemble de comportements visant la création d'une nouvelle entreprise.

Julien et Marchesnay (1996), proposent, pour cerner l'entrepreneuriat, l'étude de trois aspects principaux : l'esprit d'entreprise, la création d'entreprise et l'entrepreneur. C'est ce que Julien (2000) appelle des « déclencheurs » individuels, familiaux, sociaux ou organisationnels. Il cite trois conditions favorables à la création d'entreprise : la croyance de l'entrepreneur au projet ; l'appui et le soutien financier du milieu ; l'apport de l'aide matérielle et immatérielle et l'environnement.

Au Canada, on considère que la culture entrepreneuriale est un processus pédagogique, qui s'acquiert, à partir de l'école et dans des modèles issus de l'environnement familial ou du voisinage. L'entrepreneuriat, présuppose une culture locale, des valeurs religieuses, une organisation sociale, un régime politique et un contexte légal et réglementaire appropriés.

À ces variables environnementales, s'ajoutent les objectifs et motivations de l'entrepreneur. On peut, alors, citer, entre autres, l'ambition, l'insatisfaction au travail, les charges de la famille, le manque d'intégration (Fortin, 2002).

Pour créer une entreprise, le porteur de projet doit avoir des compétences polyvalentes, dans le domaine technologique, lié à son invention mais également, en matière de gestion et de management, au sens large. Pendant la phase de création de l'entreprise, il acquiert des connaissances généralistes, en matière de management.

1.3 L'accompagnement en entrepreneuriat

La notion d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé (Dokou, 2001). « L'entrepreneuriat serait lui-même un processus puisque gérer une nouvelle organisation implique forcément de nouveau apprentissage pour l'entrepreneur » (Minniti & Bygrave, 2001).

C'est ainsi que l'accompagnement entrepreneurial a pris un sens large du terme et est devenu un processus, qui assure, à l'entrepreneur, un apprentissage multi varié et continu dans le temps, lui permettant de promouvoir son projet.

Comme le notent Cuzin & Fayolle (2004), « L'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ». Quant à Dokou & al. (2000), « L'accompagnement entrepreneurial prend la forme d'un véritable rapprochement entre les créateurs actuels ou potentiels, d'une part et des institutions locales, d'autre part, qui disposent des moyens techniques, humains et financiers pour assurer l'évolution des entreprises à lancer ».

L'APCE (2002) fait le constat que l'accompagnement, notamment de projets à caractère innovant, permet d'améliorer l'image de marque du territoire et a une incidence sensible sur la politique d'aménagement des sites d'accueil, comme les pépinières d'entreprises.

Au fil des problèmes rencontrés, le porteur de projet doit tirer des leçons de ses expériences et apprendre vite, dans une logique de survie du projet. Ce processus peut être accompagné par des structures publiques comme les incubateurs, pour des entreprises innovantes (Nathalie Claret & al.).

1.3 La compétence

Selon Defelix (2003), la compétence est « une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de... ». Cette définition regroupe les différentes compétences, aussi bien individuelles que collectives. Si on retient cette définition, on peut dire qu'il s'agit de toutes les ressources qu'une personne ou groupe de personnes doivent détenir pour faire face à de multiples situations se rapportant à l'exigence du domaine de leur exercice.

Dans l'enseignement, la compétence désigne la mobilisation d'un ensemble de ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être), dans le but de résoudre une situation complexe, appartenant à une famille de situations-problèmes. Dans le domaine professionnel, la compétence sera définie comme un savoir-agir résultant de la mobilisation et de l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources internes ou externes, dans des situations relevant d'un contexte professionnel.

Dans les deux cas de figure, la compétence est fortement liée à la notion de situation problème, auquel renvoie la notion de compétence comme étant un savoir en action.

Les compétences ce sont « Toutes les acquisitions, qui renvoient à tous les savoirs, savoirs faire et savoirs être se rapportant à un métier ou à un domaine modèle de la compétence » (Zarifian, 1999, 2000).

Si on se base sur les recherches abordant les compétences, on peut noter que la compétence renvoie à trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, spécialisation, expérience) et des savoir-être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation).

Un large consensus a été établi dans la littérature sur le triptyque savoir/savoir-faire/savoir-être et l'atteinte d'un résultat, un but fixé, dans une situation donnée (Gilbert & Parlier, 1992 ; Malglaive, 1995).

Zarifian (1999) donne la définition de la compétence comme étant « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente » ; ou « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ».

Le Boterf (1997), dans la définition de la compétence, fait appel à l'environnement et à ses multiples ressources. Il définit la compétence en termes de « combinatoire » et place le sujet au centre du processus de mobilisation.

L'individu réalise avec compétence des activités en combinant un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs...) et des ressources liées à l'environnement (installations, machines, moyens de travail, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertise, culture professionnelle du collectif de travail...) ». On peut noter que la compétence est placée dans la sphère d'écosystème, où l'ensemble des éléments agissent et interagissent, pour constituer un socle de compétences.

1.3 Les compétences entrepreneuriales

Les compétences entrepreneuriales, sont des compétences qui font référence à l'ensemble des savoirs aussi bien théoriques que pratiques, personnels, professionnels que environnementaux, que les jeunes créateurs d'entreprises, doivent acquérir pour répondre efficacement aux activités économiques qu'ils entreprennent.

Si certains travaux ont tenté d'expliquer le succès entrepreneurial par la psychologie de l'entrepreneur (profil de l'entrepreneur), d'autres recherches ont mis l'accent sur les actions des entrepreneurs (comportement de choix) en mettant en avant leurs compétences, comme la capacité à élaborer une vision d'affaires (Hambrick & Crozier, 1985 ; Milton, 1989).

Herron & Robinson (1993) suggèrent une typologie de sept compétences distinctes. L'entrepreneur doit être capable de concevoir des produits/services, d'évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, de comprendre son secteur d'activité et ses tendances, de motiver son personnel, de créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, de planifier, d'administrer les activités de l'entreprise et d'implanter des opportunités.

Dans une recherche qui a porté sur 134 propriétaires-dirigeants de PME, Chandler & Jansen (1992) préconisent une typologie comprenant trois catégories de compétences, qui se résument en compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles.

Dans notre analyse, nous entendons par compétences entrepreneuriales les acquisitions en rapport avec le développement organisationnel, le développement collectif et le développement personnel, opérés chez les porteurs de projets, durant les trois étapes du parcours d'accompagnement, à savoir (phase pré-incubation, incubation et post-incubation).

Notre préoccupation est de mettre en avant, un corpus de compétences entrepreneuriales, tel que nous l'envisageons, qui sont en relation avec les trois acquisitions sus-citées et qui, à notre sens, sont susceptibles de renforcer le succès des porteurs de projets. Ces trois acquisitions, peuvent être vérifiées au fur et mesure du processus d'accompagnement des porteurs de projets.

2. Les indicateurs clefs retenus pour cerner les compétences entrepreneuriales

Les recherches portant sur l'entrepreneuriat montrent l'intérêt d'appréhender les apprentissages du porteur de projet, dans une visée de processus (Hernandez). Trois indicateurs ont été retenus pour cerner les facteurs de succès du processus d'apprentissage en incubation.

Nous tenterons d'analyser les connaissances acquises, en relation avec le développement personnel, le développement organisationnel et le développement collectif, dans une visée de processus d'acquisition de connaissances.

Les nombreuses recherches qui ont souligné l'importance des structures d'accompagnement des entreprises naissantes ou novices ont surtout mis en avant les compétences nécessaires à l'acte d'entreprendre, par le biais des différents apprentissages, réalisés durant le parcours d'incubation.

Selon (Michell & Nicolas, 2006), « Le processus de création des connaissances individuelles passe généralement par trois phases. La première phase constitue la transmission, c'est-à-dire, le transfert de l'information d'un émetteur à un récepteur. Par le biais de ce transfert, il existe

une filtration de l'information au niveau du modèle mental du récepteur en fonction de son utilité ou bien de son utilité pour la création des connaissances ».

Cope (2005) énumère « cinq domaines d'apprentissage de l'entrepreneur : l'apprentissage à propos des individus, de l'entreprise de l'environnement et du réseautage entrepreneurial, de la gestion d'une PME, de la nature et de la gestion des relations.»

Il existe donc un intérêt manifeste à comprendre le contexte, les possibilités et les limites de l'apprentissage, réalisés au travers de l'accompagnement.

L'analyse de littérature portant sur la relation entrepreneuriat-incubation a permis de situer globalement ces apprentissages entrepreneuriaux des jeunes créateurs et porteurs de projets selon trois importants aspects :

- 1- développement organisationnel ;
- 2- développement personnel ;
- 3- développement collectif.

2.4.1 Le développement organisationnel

Il s'agit d'accompagner le développement d'un projet en une organisation aux compétences distinctives ou clés (Hamel & Prahalad, 1990), par un processus d'apprentissage organisationnel comprenant l'accès aux réseaux de connaissances, de ressources et d'acteurs.

La problématique, à ce niveau, est celle de l'insertion d'une nouvelle organisation dans un environnement, non pas conçu comme déterminé mais contraint. La réception d'une nouvelle organisation va permettre de développer de nouvelles connaissances, qui donneront lieu à des modifications au niveau de la structure de l'offre, ainsi que des axes de développement envisagés.

Le modèle d'apprentissage est, ici, centré sur la valorisation de l'organisation (Schmitt, 2005). Si l'incubateur se départit, ici, de son rôle protecteur, en incitant davantage le ou les entrepreneurs à s'exposer au jugement des parties prenantes, en particulier celui des clients, il reste en appui, notamment, si la jeune organisation se trouve en difficulté.

Via son réseau d'experts, il propose de résoudre certains problèmes par du conseil en stratégie, marketing, etc. Néanmoins, la perspective est bien d'accompagner l'organisation vers le développement de ses pratiques et vers des modes de fonctionnement qui lui sont propres.

Wanberg & al. (2006) souligne que « de nombreux programmes de mentorat ont été développés dans les grandes organisations. Les objectifs principaux de ces programmes sont généralement de favoriser l'ascension hiérarchique et la progression salariale du protégé, tout en lui permettant de comprendre, davantage la culture de l'organisation.

2.4.3 Le développement personnel

Selon Knowles et al. (2005), plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que « l'apprentissage est un acte ou un processus par lequel un changement de comportement, des savoirs, des habiletés et des attitudes sont intégrés ». Et lorsque le porteur de projet, accroît sa capacité à gérer son projet, à mieux prendre des décisions, à développer son estime de soi et à mieux gérer ses conflits, cela constitue, en soi, un apprentissage visant le développement personnel.

L'objectif désiré à travers le développement du porteur de projets, est d'amener le créateur à approfondir le lien entre ses aspirations et les ressources, les compétences détenues et celles requises par le projet (Bruyat, 1993).

Tout le travail de l'incubation consiste, par un processus d'apprentissage personnalisé, à aider les créateurs à développer leurs compétences personnelles. C'est-à-dire permettre aux créateurs de développer leurs potentialités afin d'optimiser leur chance et de réaliser leurs aspirations.

Cette prise de conscience des compétences personnelles, nécessaires à la concrétisation de leur projet, permet d'accepter facilement les changements de comportements et de progresser un niveau individuel.

Dans un souci de développement personnel que requiert le projet de création, l'incubateur doit inscrire son action dans une visée individu-projet, à travers un travail pédagogique élaboré, sans pour autant faire des porteurs de projets des assistés. Une pédagogie de proximité serait très indiquée pour le développement personnel harmonieux.

Selon Deakins & Freel (1998), « l'apprentissage de l'entrepreneur est rarement planifié mais il est plutôt le résultat d'une série de réactions à des événements critiques, où il apprend à tirer de l'information, à ajuster sa stratégie et à prendre des décisions.

Ghosh et Ray (1997) se sont intéressés aux rôles de l'attitude, face au risque, à l'intolérance et à l'ambiguïté, comme déterminants du comportement de choix de l'individu. Ils soulignent que « ces éléments discriminants reflètent l'influence des caractéristiques cognitives individuelles ».

Courtney et al. (1997) dénombrent quatre niveaux d'incertitude :

- l'avenir est connu et parfaitement anticipé ;
- le futur présente plusieurs alternatives connues ;
- un spectre de solutions probables est défini à l'aide d'un nombre limité de variables déterminantes ; cependant, aucun scénario n'est clairement anticipé.
- l'incertitude est réelle ; différentes dimensions de l'incertitude interagissent et interdisent toute prédiction.

La prise de décision est liée à la perception du risque. Barabel (1996) note, à ce sujet, que « les sources d'influence externes modifient très fortement les comportements décisionnels ». La perception accrue du risque est liée à l'impuissance de prévoir les conséquences des actions déjà menées et de tous les risques imaginés, en cas d'une décision inappropriée.

Pour Dokou (2002) plusieurs entrepreneurs se plaignent de la formation offerte à eux, qui n'est pas adaptée à leurs besoins, suggérant qu'on devrait davantage tendre vers un processus individualisé. « Le mentorat de l'entrepreneur constituait une approche suffisamment personnalisée pour amener celui-ci à développer ses qualités de dirigeant » (Bisk, 2002).

Gasse Y. (2002) résume l'importance des caractéristiques psychosociologiques dans la création d'entreprise : « l'entrepreneur type a un fort besoin de réalisation personnelle ; il a confiance en lui ; il veut être autonome et indépendant ; il aime les risques modérés et il est plein d'énergie et de motivation. Il est certes évident que l'ensemble de ces caractéristiques ne se retrouve pas toutes, à un degré élevé chez le même entrepreneur. Et même, si ces

dimensions se conjuguent pour produire un effet commun et qu'elles semblent se compléter, c'est un fait que chaque être humain demeure un être complexe, dont la personnalité est unique.

Il n'est pas impératif à la réussite de posséder toutes ces caractéristiques, cependant, il est souhaitable d'en favoriser l'émergence et le développement, chez les entrepreneurs potentiels, si on considère qu'elles ont été identifiées chez les entrepreneurs, qui ont connu le succès.

2.4.2 Le développement collectif

C'est cette capacité du jeune créateur à prendre conscience des opportunités qu'offre l'environnement interne et externe à l'incubation. L'incubateur va assister le jeune dans la création de son propre milieu d'affaire. L'insertion dans des groupes, à travers l'échange avec les porteurs et d'autres acteurs, permettra d'accroître la visibilité du projet et d'élargir les réseaux de connaissances. Les créateurs hébergés, sont appelés à échanger leur expérience et à s'entraider, dans le but d'une meilleure formulation du projet. Bien que les recherches sur l'apport des structures d'appui concernant l'intégration des jeunes entrepreneurs dans les réseaux internationaux ne sont que très peu développées, il n'en demeure pas moins, que l'internalisation s'impose de plus en plus, pour l'entreprise novice et pour l'entreprise innovante.

Les porteurs de projets vont être amenés à rencontrer différentes personnes, dans leur réseau d'affaires, avec lesquels ils vont pouvoir co-concevoir, même si, en dernier ressort, les décisions leur appartiennent (Schmith, 2005).

Selon Etienne (2008), « dans certains cas, les discussions engagées avec des personnes du réseau de l'entrepreneur, à propos des événements critiques, peuvent faciliter et stimuler sa réflexion et son apprentissage ».

Gibb (1997) note que « l'entrepreneur possède aussi un potentiel d'apprentissage par le biais de réseau. Ainsi, l'intégration de l'apprentissage de l'entrepreneur au sein même de l'entreprise et de son réseau immédiat, augmente l'ampleur de l'apprentissage et même la motivation de celui-ci, étant donné le lien étroit entre « apprentissage » et « application concrète ».

3. socle de compétences entrepreneuriales des porteurs de projets

Il s'agit de mettre à l'épreuve, par l'étude empirique, les éléments permettant de se prononcer sur la fiabilité de la structure d'accompagnement, en termes de compétences entrepreneuriales. Ceci permettra de juger de l'impact des acquisitions transmises par l'incubateur aux entreprises incubées. Nous avons réparti les compétences en trois compétences : organisationnelle, personnelle et collective. Chacune d'elles est composée de différents aspects, à savoir :

1) Les compétences organisationnelles englobent les paramètres suivants :

- Conseil stratégique
- Élaboration de diagnostic
- Plan d'affaires
- Formation en management
- Conseil et marketing
- Relations publiques et communication
- Comptabilité et tenue de livre
- Montage financier et recherche de financement

- Conseil pour les affaires juridiques
- Formation en gestion des ressources humaines
- Conseil en propriété intellectuelle

2) Les compétences collectives englobent :

- La mise en place d'un réseau de consultation attentif aux besoins des entreprises incubées
- La négociation d'accords profitables ; ne pas rater les occasions
- La définition du rôle et ses responsabilités face à un client difficile.

3) Les compétences personnelles.

L'objectif, dans ce modèle d'apprentissage, est le développement personnel qui vise la réalisation de soi, à travers le projet. Trois dimensions importantes permettent le développement personnel :

- les compétences comportementales : elles concernent, les bonnes pratiques du leadership, son implication, sa persévérance, son endurance, les techniques de maîtrise des réunions d'affaires, la réduction des résistances dans les relations d'affaires, la transformation des méthodes de négociation en réflexes naturels, l'autonomie dans la gestion du projet, la résolution des conflits au sein de son équipe.

- les compétences émotionnelles : elles se rapportent à la capacité de résister au stress, au self control, à la bonne estime de soi, à la confiance et à la réalisation de soi, au besoin d'accomplissement et à la motivation, à gagner en assurance, dans ses comportements.

- les compétences cognitives : elles portent sur le développement des capacités créatives latentes, la bonne représentation et la mentalisation du projet, la bonne perception du risque et la prise de bonnes décisions, mais aussi sur la capacité de traiter des situations nouvelles, complexes et paradoxales. Elles consistent à apprendre à renouveler son énergie, à assumer et à surmonter les situations difficiles, à maîtriser les outils de négociation et les techniques de résolution de conflits.

Conclusion

L'accompagnement des structures d'appui à la création d'entreprise serait très indiqué pour l'acquisition des compétences entrepreneuriales, avant et pendant le démarrage d'une entreprise.

En effet, la démarche stratégique du créateur d'entreprise est facilitée par un accompagnement de qualité, comme l'a montré notamment Hernandez (1999), faisant référence à l'une de ses précédentes études mettant en évidence le rôle positif joué par les pépinières d'entreprises, dans le processus d'émergence économique.

Selon le même auteur, la phase de maturation du processus, au cours de l'accompagnement entrepreneurial, par des structures extérieures, est primordial. Elle de vérifier la cohérence entre le créateur et son projet. Dans cette perspective, l'accompagnement est considéré comme un rouage facilitateur, du processus entrepreneurial. Ce rôle de catalyseur s'ajoute à l'idée soutenue par Cullière (2003), qui note que les pépinières d'entreprise sont des pourvoyeurs de légitimité, pour les jeunes entreprises.

Les résultats attendus se verront utiles, à plus d'un titre. Pour le futur créateur, ces résultats ne font que l'éclairer au sujet des changements opérés tant sur le plan personnel, organisationnel que sur le plan de son intégration, dans des réseaux d'affaires. Vu l'absence de référentiel prospectif de performance de l'incubateur, cette étude, peut servir à une réflexion sur les outils à mettre en œuvre, pour l'évaluation des actions que celui-ci s'est engagé à réaliser.

Bibliographie

1. Bécharde J. P., (1996), Comprendre le Champ de l'Entrepreneurship, Cahiers de Recherche, 96-07-01, HEC Montréal.
2. Etienne S.J., (2008), La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 7, n°1, pp. 6-18.
3. Hernandez E. M., (1999), L'entrepreneuriat - Approche théorique, L'Harmattan, Paris.
4. Stevenson H. H., (1985), A New Paradigm for Entrepreneurial Management. in Entrepreneurship: What it is and How to Teach It, eds. J. Kao and H. Stevenson, 30-61. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
5. Gibb A. A., (1997), Small Firms, Training and Competitiveness. Building Upen the Small Business as a learning Organisation, International Small Business Journal, Vol. 15, n°3, p.13-29.
6. Julien P. A., (2000), L'entrepreneuriat au Québec, Éditions Transcontinental.
7. Fortin P. A., (2002), La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté, Montréal, Qc, Les Éditions Transcontinental Inc.
8. Barabel M. (1996), Un style de décision à la française ?, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, pp. 159-170.
9. Schmitt C., (2005), Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexion autour de différentes expériences, ateliers les nouvelles sciences de l'ingénierie : expériences, Juin.