

## *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive*

Zineb AOUNI  
Assistante- Doctorante  
zaouni@ulg.ac.be

Bernard Surlemont  
Chargé de cours  
b.surlemont@ulg.ac.be

### **Résumé**

L'une des lacunes au développement de la recherche consacrée à l'enseignement à l'entrepreneuriat concerne le caractère limité des connaissances portant sur le processus d'apprentissage des entrepreneurs. L'avancement de la connaissance sur le processus d'acquisition de compétences par les entrepreneurs est d'autant plus primordial que l'entrepreneuriat est de plus en plus perçu comme étant un processus d'apprentissage (Bygrave et Hofer, 2001 ; Minniti et Bygrave 2001 ; Cope, 2005 ; Politis, 2005). Minniti et Bygrave (2001) précisent que « l'entrepreneuriat est un processus d'apprentissage et qu'une théorie de l'entrepreneuriat requiert une théorie de l'apprentissage ». Plus particulièrement, la recherche consacrée à l'apprentissage entrepreneurial avant la création d'une activité reste encore à ses premiers stades de développement.

Cet article sera ainsi consacré spécifiquement à combler ce vide. Plus particulièrement, cette étude se focalisera sur la compréhension du processus par lequel les entrepreneurs acquièrent les compétences nécessaires pour la création d'une activité. Cette analyse identifiera les facteurs pouvant influencer l'acquisition de ces compétences par l'entrepreneur durant le processus entrepreneurial. Cette étude débouchera sur un modèle schématique du processus d'apprentissage des entrepreneurs et des principaux facteurs pouvant influencer l'acquisition de compétences entrepreneuriales.

En ce faisant, cette approche prendra une distance par rapport aux recherches précédentes qui ont tenté d'identifier les caractéristiques personnelles et psychologiques de l'entrepreneur. Cette étude adoptera le point de vue selon lequel les actions des entrepreneurs et plus précisément, la façon avec laquelle ils pensent, est plus importante que leurs caractéristiques personnelles. Ainsi, nous définirons les compétences entrepreneuriales en référence aux capacités cognitives nécessaires pour la réussite durant le processus entrepreneurial.

## Introduction

Le domaine de recherche en entrepreneuriat a connu un développement fulgurant durant les deux dernières décennies. Kuratko (2005) qualifie cette croissance de « la plus éminente force économique que le monde ait connu durant ces dernières années ». Cette évolution s'est accompagnée par une croissance de l'intérêt accordé à l'individu entrepreneur et à la recherche de facteurs pouvant expliquer pourquoi certains individus réussissent à devenir des entrepreneurs tandis que d'autres n'y arrivent pas. Les recherches ont pendant longtemps supposé que les caractéristiques personnelles de l'individu étaient à l'origine de ces différences. Après plusieurs recherches infructueuses, ils se sont tournés vers l'analyse des actions et des comportements de l'entrepreneur pour tenter d'identifier les actions qui permettent de réussir dans le processus entrepreneurial. L'approche comportementaliste ou béhavioriste a ainsi vu le jour notamment avec les écrits de Gartner (1988) qui plaide pour une vision processuelle du phénomène entrepreneurial. L'une des principales avancées apportées par la vision béhavioriste consiste en la perception de l'entrepreneuriat comme étant de nature évolutive permettant ainsi de rejeter la stabilité du comportement de l'entrepreneur dans le temps. Cette perspective a permis d'envisager une représentation de l'entrepreneuriat comme étant un processus d'apprentissage dynamique où les individus acquièrent continuellement des compétences et des connaissances nécessaires pour réussir dans le processus entrepreneurial (Cope, 2005). Cette perspective suggère que les comportements sont construits durant le temps et que les connaissances sont cumulatives, en ce sens que « ce qui est appris à une période se construit sur ce qui a été appris à une période précédente » (Minniti et Bygrave, 2001).

L'objectif de cette étude est de s'inscrire dans la continuité de cette perspective béhavioriste en apportant un éclairage sur le processus d'acquisition des compétences et des connaissances entrepreneuriales. Cette étude se basera sur la contribution d'auteurs consacrés à l'apprentissage et plus particulièrement à l'apprentissage entrepreneurial.

L'un des gaps soulevé par ces auteurs dans la recherche consacrée à l'apprentissage entrepreneurial concerne le processus d'apprentissage des entrepreneurs durant la période précédant la création d'une activité. En effet, dans le domaine de l'entrepreneuriat, « la capacité des entrepreneurs à apprendre et à s'adapter une fois l'entreprise établie a été largement sur-étudiée » (Cope, 2005), tandis que les phases de pré-crédation ont été très peu investiguées. Deakins et Freel (1998) soulignent que « nos connaissances et notre

compréhension limitées de l'interaction entre l'apprentissage et le processus entrepreneurial restent parmi les domaines les plus négligés de la recherche en entrepreneuriat ».

Cette contribution s'intéressera ainsi plus particulièrement aux premières phases du processus entrepreneurial et tentera d'identifier les facteurs individuels qui facilitent l'acquisition des compétences entrepreneuriales.

Cependant, avant de nous intéresser au processus d'apprentissage des entrepreneurs, il nous semble important de définir les concepts sur lesquels se basera cette étude, à savoir les concepts « d'entrepreneuriat », « d'entrepreneur » et de « processus entrepreneurial ». La première partie de cette étude présentera succinctement les définitions retenues de ces concepts. La deuxième partie présentera plus en détail les compétences entrepreneuriales nécessaires à chaque étape du processus. La troisième partie, quant à elle, sera consacrée à décrire la manière distinctive avec laquelle les entrepreneurs apprennent et permettra d'identifier les différents facteurs individuels pouvant influencer l'acquisition de compétences durant le processus entrepreneurial.

L'objectif de cette étude sera, de ce fait, d'apporter une contribution au domaine de recherche en entrepreneuriat en s'intéressant au processus d'apprentissage des entrepreneurs.

## I- L'entrepreneuriat, l'entrepreneur et le processus entrepreneurial: définitions

L'une des plus fondamentales critiques formulées à l'encontre du domaine de recherche en entrepreneuriat concerne la définition des concepts qui lui sont centraux, à savoir les notions d'« entrepreneur » et d'« entrepreneuriat » (Landström, 2005). En effet, dans un essai de définition du concept d'« entrepreneur », Gartner (1990) recense pas moins de 90 attributs associés à cette notion. Morris (1998), en analysant plus précisément les publications scientifiques consacrées au domaine de l'entrepreneuriat, a recensé 77 définitions différentes du concept d'entrepreneuriat. Par ailleurs, selon Per Davidson (2004), le point commun qui unit toutes ces définitions, et qui constitue de ce fait 'le centre de gravité' du domaine de recherche en entrepreneuriat, concerne le *processus d'émergence*. Ce point de vue est partagé par Brush et al. (2003) qui affirment que la notion de *création* est la caractéristique fondamentale de l'entrepreneuriat et des recherches qui lui sont consacrées.

Cependant, cette notion de *création* ou *d'émergence* n'a pas été explicitée de la même manière par les auteurs intéressés à l'entrepreneuriat. Selon l'école de pensée (courant ou paradigme) dans laquelle les auteurs s'inscrivent, la notion de *création* s'est articulée en terme de création de valeur, de création d'une nouvelle entreprise, d'une nouvelle organisation, d'un nouveau marché ou d'un nouveau produit ou service. Shane et Venkataraman affirment que ces formes de création concernent toutes le domaine de l'entrepreneuriat. Ils proposent de ce fait une vision plus « globale » de l'entrepreneuriat en inscrivant la *création d'activités* au cœur de ce domaine de recherche. Ainsi, la création d'une organisation, par exemple, ne serait qu'une forme de création d'activités, dont l'étude relèverait du domaine de l'entrepreneuriat, sans pour autant qu'elle puisse être considérée comme étant centrale à celui-ci. En effet, Shane et Venkataraman affirment que le domaine de recherche en entrepreneuriat « ne requiert pas, mais peut inclure, la création de nouvelles organisations » (Shane et Venkataraman, 2000, P.219).

Par ailleurs, Shane et Venkataraman précisent que la création d'activités est *le résultat* d'un *processus* de découverte, d'exploration et d'exploitation d'une opportunité. Ils proposent de ce fait de se focaliser sur le processus plutôt que sur le résultat. Ils proposent également d'inscrire le concept *d'opportunités*<sup>1</sup> au cœur de toute approche entrepreneuriale.

---

<sup>1</sup> L'opportunité est définie comme étant « la situation dans laquelle de nouveaux produits, services, matériaux ou l'organisation de méthodes peuvent être introduits et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production » (Shane et Venkataraman, 2000).

Brush et al. (2003) adoptent également ces notions de processus, d'opportunité et de création d'activité comme étant des concepts centraux au champ de recherche en entrepreneuriat. Sur cette base, ils proposent une interprétation du domaine qui englobe les différentes déclinaisons de la notion de création. Dans cette représentation, **l'entrepreneuriat est défini comme étant le processus d'identification, d'exploration et d'exploitation d'une opportunité en vue de la création d'une activité.**

Par ailleurs, Shane & Venkataraman apportent une restriction à cette vision élargie du domaine de recherche en entrepreneuriat en excluant la découverte et l'exploitation d'activités *non profitables*. En effet, dans la conception de ces auteurs, les activités relevant du secteur '*no-profit*' ou du secteur social ne relèveraient pas du champ de l'entrepreneuriat.

En ce qui concerne la présente étude, nous retiendrons la définition proposée par Shane & Venkataraman qui propose de se focaliser sur le processus entrepreneurial. Par ailleurs, en termes de résultats du processus, nous focaliserons notre analyse sur une seule forme de création d'activités, à savoir la création d'une entreprise ou d'une organisation. Cette contribution s'inscrira ainsi dans la continuité des travaux de Gartner (1990, 1993) et de ceux de Bygrave et Hofer qui préconisent de « se focaliser sur l'analyse des fonctions, activités et actions associées à la perception d'une opportunité et à la poursuite de celle-ci en vue de la création d'une organisation ».

**L'entrepreneur** sera de ce fait défini comme étant l'individu (ou le groupe d'individus) qui engage une quelconque action en vue de la création ou l'établissement d'une entreprise ou d'une organisation (Gartner, 1990 ; Reynolds, 1997).

Partant de cette définition, nous tenterons d'identifier les compétences requises par l'individu entrepreneur durant le processus entrepreneurial. Il est par ailleurs important de souligner que le type ou/et le niveau des compétences requises pourrait être différent selon le type d'entreprises ou d'organisation que l'entrepreneur cherchera à créer. Ce niveau de compétence sera, en effet, fonction du degré de complexité que suppose le projet en termes de spécificités du secteur auquel celui-ci appartient. Ainsi, la création d'une entreprise dans un secteur hautement technologique, connaissant des changements et des innovations rapides exigera un niveau élevé et spécifique de compétences entrepreneuriales de la part de l'entrepreneur. Pour la suite de ce rapport, et afin de tenir compte des situations les plus

complexes dans lesquelles un grand nombre de compétences sont requises, nous nous focaliseront sur les créations d'entreprises dans des secteurs hautement technologiques.

## **II- Les compétences entrepreneuriales**

La notion de compétences a récemment été adoptée dans le champ de l'entrepreneuriat pour faire référence à la combinaison de connaissances (savoirs), d'attitudes (savoir-faire) et habilités (savoir-être) nécessaires pour être effectif (performant) durant le processus entrepreneurial<sup>2</sup>. Ce lien entre compétences et performance, comme le soulignent Laviolette et Loue (2006), a tardivement été étudié par les chercheurs en entrepreneuriat tandis que le lien de causalité (entre compétences et performance) a été reconnu depuis longtemps par les chercheurs en management (Katz, 1965 ; Mintzberg, 1980).

L'un des obstacles au développement de la recherche consacrée aux compétences entrepreneuriales trouve ses origines dans l'approche *individualiste* qui a dominé la recherche en entrepreneuriat pendant les années 80. Cette approche s'est basée sur la présomption selon laquelle certains individus auraient des traits de personnalité et des caractéristiques uniques qui les prédisposeraient à une activité entrepreneuriale (Greenberger et Sexton, 1988). Ce mouvement s'est désintéressé des actions de l'entrepreneur et s'est limité à identifier ses traits, attributs et caractéristiques stables. Les résultats de cette recherche psychologique a fini par représenter l'entrepreneur comme étant « une personne pleine de contradictions et tellement remplie de traits qu'elle pourrait être n'importe qui » (Gartner, 1988). Ces conclusions ont ainsi révélé l'incapacité de l'approche par les traits à expliquer la performance des entrepreneurs. Les chercheurs se sont ainsi tournés vers l'analyse des actions de l'entrepreneur en s'intéressant plus particulièrement aux activités qu'il met en place durant le processus entrepreneurial (Carter et al., 1996; Alsos et Kolvereid, 1998). Ces auteurs supposent implicitement que la mise en place ces activités, dites activités de gestation (la rédaction d'un business plan, la réalisation de prévisions financières, la recherche de financement, etc.) implique la réussite dans le processus entrepreneurial (Souitaris et al, 2007). Nombreuses études se sont ainsi engagées dans l'analyse du nombre et du type d'activités de gestation mises en place par les entrepreneurs. Ces recherches se sont intéressés

---

<sup>2</sup> Cette définition a été adoptée par analogie à la définition de compétence proposée par Friedlander (1996) qui stipule que « la compétence est la combinaison d'habilités, de connaissances et d'attitudes requises pour exercer un rôle efficacement ».

ainsi aux activités elles-mêmes et se sont éloignées de la compréhension du rôle de l'individu (l'entrepreneur) dans leur mise en place (L. Shook, L. Priem & E. Mc Gee, 2003, P.390).

Une alternative à cette requête a proposé, dès les années 90, de tenir compte de l'interaction de l'entrepreneur avec la situation entrepreneuriale qui l'anime afin d'appréhender ses comportements et ses réactions. L'une des orientations qui s'inscrivent dans cette perspective concerne les recherches qui se sont inspirées de la psychologie *cognitive* pour tenter de comprendre comment les entrepreneurs *pensent* et *pourquoi ils agissent* comme ils le font (Mitchell et al, 2002). Ces recherches ont permis d'identifier les connaissances, attitudes et habilités nécessaires durant le processus entrepreneurial. Il est important de souligner que les compétences entrepreneuriales identifiées dans cette approche cognitive sont principalement des compétences *spécifiques* au rôle de l'entrepreneur, par contradiction aux compétences générales qui peuvent être partagées par d'autres rôles notamment celui de manager. Ces compétences sont également Contextualisées, dans le sens qu'elles sont déterminées par le rôle que l'entrepreneur doit assumer ou les problèmes qu'il doit résoudre. Ainsi, le rôle de l'entrepreneur et les compétences entrepreneuriales peuvent être différentes d'une situation à l'autre et d'une phase à l'autre durant le processus entrepreneurial.

### **III- Les compétences entrepreneuriales dans les différentes phases du processus**

Shook, Priem et McGee (2003), en s'intéressant plus particulièrement au processus de création des organisations, proposent de tenir compte de la diversité des compétences entrepreneuriales nécessaires dans chacune des étapes du processus entrepreneurial. Ils présentent les principales compétences entrepreneuriales identifiées précédemment par d'autres auteurs en les mettant en relation avec les étapes du processus entrepreneurial pendant lesquelles elles se manifestent. Shook et al. (2003) s'inspirent des travaux de Learned (1992) et de Shane et Venkatraman (2000) pour représenter le processus de création d'une organisation en quatre étapes : (1) l'étape de l'intention, (2) de l'identification, (3) de l'exploration et (4) de l'exploitation de l'opportunité.

1) Pendant **l'étape de « l'intention »** où l'entrepreneur n'a pas encore identifié une opportunité mais où il a déjà l'intention de créer une organisation, la principale compétence que les chercheurs ont identifié chez l'individu est sa volonté et son enthousiasme à prendre des actions en vue de la création d'une activité (Kirzner, 1997). Bird (1988) définit cette intention entrepreneuriale comme étant « l'état d'esprit qui dirige l'attention de l'individu et

qui le mène à l'action » (p. 442). Cette compétence relève ainsi du registre des *habilités affectives* qui conditionnent l'engagement d'un individu dans le processus d'acquisition de connaissances et de compétences (Paquette, 2005). Plusieurs auteurs intéressés à cette première étape du processus entrepreneurial (Ajzen, 1991 ; Bird, 1988 ; Shapero, 1982 ; Kreueger, 1993) ont analysé les variables personnelles et les facteurs cognitifs de l'entrepreneur pouvant influencer son intention de créer une organisation. Ces auteurs ont identifié trois variables : la perception de l'individu quant à la faisabilité, la perception quant à la désirabilité de la création d'une organisation et la perception du support social qui pourrait lui être accordé.

2) Pendant l'étape d'**identification de l'opportunité** qui succède à l'intention de créer une organisation, les économistes autrichiens présument que le rôle de l'individu consiste en sa capacité à reconnaître des opportunités, ce qui suppose la capacité à les percevoir lorsque d'autres voient le chaos, des contradictions et la confusion (Timmons, 1989).

La reconnaissance des opportunités présuppose deux conditions : d'une part 1) la possession d'un comportement orienté vers la recherche d'informations et d'autre part 2) la possession d'un esprit alerte permettant la perception de l'opportunité. Si on se base sur la contribution des auteurs consacrés à l'apprentissage (Romiszowski, 1981 ; Paquette, 2005), on pourrait faire référence aux compétences nécessaires à l'identification de l'opportunité comme étant des habilités générales, dites habilités de *réception* ou de *perception* qui correspondent à la première phase du cycle de traitement de l'information. Par ailleurs, selon Minniti et Bygrave, « cet état alerte conduit à son tour à des résultats insoupçonnés qui consistent en la découverte de nouvelles façons de faire les choses » (p. 3). Ce résultat représente ainsi une nouvelle habilité correspondant à des phases supérieures du processus intellectuel de traitement de l'information. Il s'agit des habilités de *production* et de *création* qui supposent l'existence chez l'individu d'un esprit d'analyse, de réparation et de synthèse. Concernant les habilités de *réception* (ou de *perception*), celles-ci consistent en deux tâches : d'abord (1) *prêter attention* aux faits pour percevoir les stimuli internes ou externes qui se manifestent à l'individu puis (2) *intégrer* ces stimuli en retrouvant en mémoire des connaissances associées à l'information recueillie. Ces auteurs présument ainsi que les informations existent dans l'environnement et qu'elles sont même « rapportées » à l'individu. Cependant, les auteurs consacrés à l'entrepreneuriat identifient l'accès à l'information comme étant le premier facteur influençant l'identification de l'opportunité (Baron, 2006). S. Shane (2000) parle « *d'asymétrie d'information* » pour faire référence aux différences que les

individus présentent par rapport à l'accès à l'information. Différences qui conditionnent leur capacité à reconnaître des opportunités. En termes de sources d'information utilisées par les entrepreneurs, plusieurs auteurs constatent que ceux-ci préfèrent utiliser des sources informelles (Brush, 1992 ; Mohan-Neill, 1995 ; Johnson and Kuehn, 1987) en privilégiant par exemple le contact personne à personne (Specht, 1987). Busenitz (1996) constate également que les entrepreneurs recherchent l'information d'une manière aléatoire et non dirigée et dans l'environnement à des moments et dans des lieux non conventionnels » (P9). Ceci suppose que les informations que les entrepreneurs utilisent proviennent le plus souvent de leurs contacts personnels et de leur réseau de connaissances. Ainsi, on peut supposer que les individus les « mieux connectés » et possédant un réseau social le plus riche et le plus dense sont ceux qui auront le plus accès à l'information.

Par ailleurs, la deuxième tâche relative aux habilités de *réception* suppose que l'individu qui parviendra à intégrer les stimuli associés à l'information recueillie est celui qui détient des connaissances qui y sont associées. Cette affirmation a effectivement été démontrée par plusieurs auteurs consacrés à l'apprentissage entrepreneurial. Ces auteurs suggèrent que le niveau de connaissances détenues par l'entrepreneur conditionne sa capacité à acquérir de nouvelles connaissances reliées (Ravasi et Turati, 2005). Cette capacité est décrite par Cohen et Levinthal (1990) par la '*capacité absorbante*' qui suppose que plus un individu détient des connaissances dans un domaine, plus il a la capacité d'en acquérir d'autres (et donc d'apprendre) plus facilement.

3) Lorsque l'opportunité est identifiée, la prochaine étape pour l'entrepreneur est de l'**évaluer** afin de pouvoir choisir et décider s'il va l'exploiter. Le rôle de l'entrepreneur se résume ainsi d'une part à sa capacité à établir un jugement par rapport à la valeur de l'opportunité et à faire le choix de l'exploiter, ce qui suppose une certaine capacité à prendre des décisions relatifs à l'exploitation de l'opportunité. Les compétences identifiées à cette étape du processus sont ainsi des compétences de prise de décision qui font appel à des habilités de choix et d'engagement.

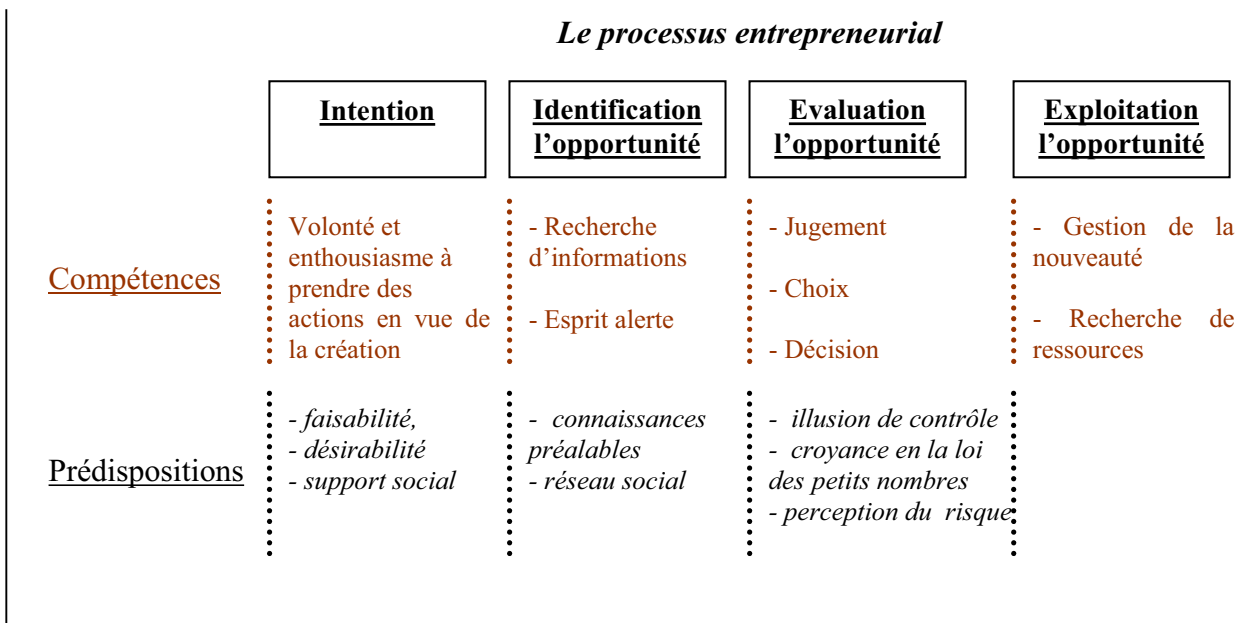
Une étude menée par Tat Keh et al. (2002) a permis d'identifier des facteurs cognitifs influençant la décision d'exploiter l'opportunité. Il s'agit de "l'illusion de contrôle" et "la croyance en la loi des petits nombres". L'illusion de contrôle est définie comme étant les situations dans lesquelles l'individu surestime la capacité de ses compétences à accroître la performance alors que c'est le facteur chance qui prédomine dans ces situations comme étant le facteur décisif. La croyance en la loi des petits nombres se réfère aux individus qui

utilisent un nombre limité d'informations pour aboutir à des conclusions fermes. Ces individus ont des représentations heuristiques qui les mènent à croire que de petits échantillons peuvent être représentatifs de la population. Plus particulièrement, Tat Keh et al. (2002) constatent que ces deux facteurs cognitifs influencent la perception du risque qui affecte par conséquent l'évaluation de l'opportunité

4) Lorsque l'entrepreneur aura décidé d'**exploiter l'opportunité**, il devra faire face à des contraintes liées à un haut degré d'incertitude et à une grande ambiguïté. En effet, durant la phase d'exploration de l'opportunité, l'entrepreneur devra chercher des solutions à des problèmes non encore parfaitement définis, trouver des applications à des idées non totalement développées et explorer des débouchés commerciaux à des concepts encore très flous. Pendant cette période, l'entrepreneur dispose généralement de très peu de ressources en termes de temps, d'attention et de financement (Ravasi et Turati, 2001).

Dans ce contexte, l'entrepreneur devra avoir la capacité de faire face aux contraintes de la nouveauté afin de réduire l'incertitude et l'ambiguïté qui entourent son projet de création d'entreprise. Ses actions seront tournées principalement vers la recherche et la reconfiguration des ressources cruciales pour l'émergence de son organisation (Newbert, 2005). En effet, l'acquisition de ressources aussi bien tangibles (information, capital humain) qu'intangibles (capital social, physique, financier et organisationnel) est la principale préoccupation des entrepreneurs naissants durant cette phase du processus (Ucbasaran et al, 2001).

Une première analyse des compétences identifiées à partir de la contribution de Shook et al. (2003) permet de rendre compte d'une variété d'habiletés, d'attitude et de connaissances nécessaires pour être performant durant le processus entrepreneurial. Chacune de ces compétences est influencée par un ensemble de prédispositions, de caractéristiques personnelles et de facteurs cognitifs de l'entrepreneur. Dans la figure 1, nous schématisons ces compétences pour chacune des étapes du processus entrepreneurial en faisant référence aux prédispositions de l'individu qui peuvent les influencer.



**Figure 1** : Les compétences entrepreneuriales et les prédispositions qui les influencent durant chaque étape du processus entrepreneurial.

Cette analyse synthétique des compétences cognitives proposée par Shook et al. (2003) présuppose la nécessité de connaissances, attitudes et habilités différentes mais complémentaires à chaque étape du processus entrepreneurial. L'entrepreneur devra ainsi faire preuve, au fur et à mesure de son avancement dans le processus de création d'une activité, d'une capacité d'adaptation et d'acquisition de ces compétences complémentaires. Dans la section qui suit, nous nous intéresserons au processus d'acquisition de ces compétences par les entrepreneurs, en mettant un accent particulier sur les éléments qui conditionnent et facilitent l'acquisition de ces compétences cognitives.

#### **IV- L'acquisition des compétences entrepreneuriales**

Selon Minniti et Bygrave (2001), les connaissances et compétences entrepreneuriales ne peuvent être acquises qu'à travers l'apprentissage par l'action (*learning by doing*) ou par observation directe. Ce point de vue est partagé par les auteurs consacrés à l'apprentissage entrepreneurial qui reconnaissent la centralité de l'apprentissage par l'action et l'apprentissage via l'expérience au processus d'acquisition de connaissances par les entrepreneurs (Gibb, 1997, Aldrich et Martinez, 2001, Fiet, 2002, Rae et Carswell, 2000, 2001, Corbett, 2005, Cope, 2005, Politis, 2005).

L'apprentissage entrepreneurial est également décrit comme étant « un processus continu qui facilite le développement de connaissances et de compétences nécessaires pour la création d'une entreprise » (Politis, 2005). L'apprentissage entrepreneurial est ainsi explicité comme étant un processus cumulatif dans lequel les connaissances et les compétences accumulées à partir d'expériences préalables conditionnent la façon avec laquelle l'entrepreneur perçoit et expérimente l'apprentissage durant le processus entrepreneurial (Cope, 2005).

Afin d'appréhender le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales, nous proposons d'une part de décrire le processus d'apprentissage par l'action qu'expérimente les entrepreneurs et d'autre part de décrire le processus d'accumulation de connaissances. Ceci permettra de comprendre l'impact des expériences préalables sur le processus d'accumulation de compétences entrepreneuriales.

#### **4.1- Le processus d'apprentissage par l'action**

L'apprentissage par l'action a souvent été évoqué comme étant la façon distinctive avec laquelle les entrepreneurs acquièrent des compétences entrepreneuriales. Minniti et Bygrave (2001) stipulent ainsi que « l'apprentissage (entrepreneurial) est un processus qui implique l'expérimentation, ce qui permet d'augmenter la confiance de l'entrepreneur en certaines actions et d'améliorer ainsi le contenu de son stock de connaissances ». C'est ainsi que le processus d'apprentissage entrepreneurial est appréhendé en terme de processus de transformation de l'expérience en connaissances et compétences qui viennent améliorer le niveau de préparation entrepreneurial. Ce processus de création de connaissances via la transformation de l'expérience est identifié, dans la littérature consacrée à l'apprentissage et à l'éducation, par le concept « *d'apprentissage expérientiel* » (Kolb 1984). Ce concept fait référence à la *théorie de l'apprentissage expérientiel* (TAE) qui se distingue des autres théories d'apprentissage par la centralité du rôle de l'expérience dans le processus d'apprentissage (Kolb et al. 2000). Dans le cadre de cette théorie, Kolb (1984) propose un modèle (figure 2) explicitant le mode d'acquisition de connaissances et de compétences en deux dimensions : (1) la façon avec laquelle les individus acquièrent l'expérience (axe vertical) et (2) la façon avec laquelle ces individus transforment l'expérience acquise en connaissances et compétences (axe horizontal).

(1) **L'acquisition de l'expérience** : selon Kolb, l'expérience peut être acquise de deux manières différentes : ou bien à travers une expérience directe et tangible permettant une immersion dans la réalité concrète, ou bien à travers une conceptualisation abstraite faisant référence à la pensée, l'analyse et la planification systématique. Un exemple concret permettant d'illustrer ces deux modes d'acquisition consiste en l'apprentissage de la conduite automobile qui peut se faire soit par la conduite concrète d'une voiture (expérience directe) soit par lecture d'un manuel de conduite (conceptualisation abstraite).

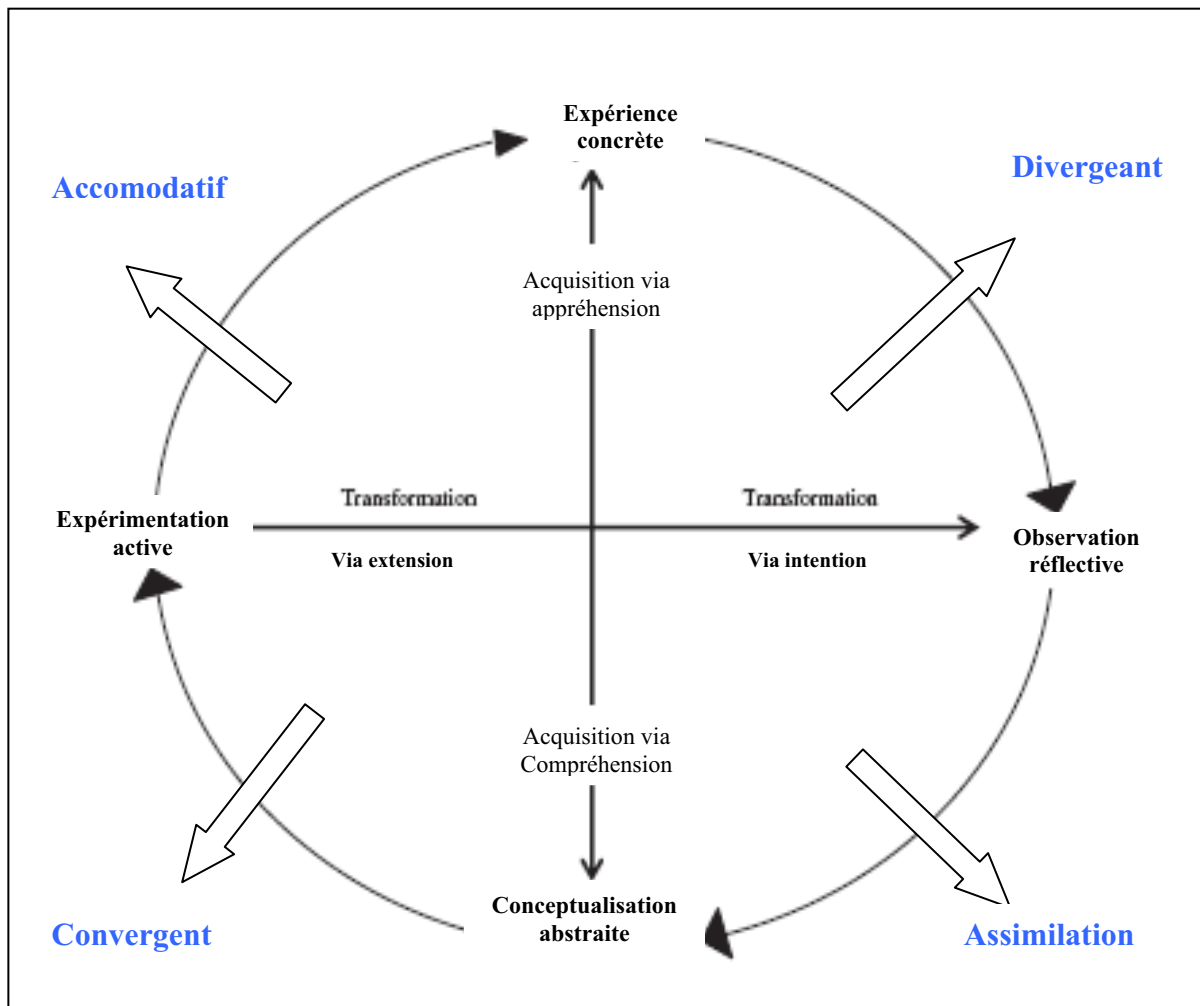
Ces deux modes d'acquisition de connaissances sont ainsi diamétralement opposés. Le premier fait appel aux sensations de l'individu afin d'appréhender un phénomène tandis que le second s'appuie sur des interprétations conceptuelles ou des représentations symboliques permettant de comprendre une situation.

(2) **La transformation de l'expérience** : Kolb identifie également deux modes de transformation de l'expérience, d'une part l'internalisation de l'expérience à travers l'observation réflexive par rapport à ses propres actions ou celles menées par autrui, et d'autre part l'expérimentation active permettant de tester directement ses idées dans le monde réel. Pour reprendre l'exemple de la conduite automobile, l'apprenant internalisera son expérience de conduite d'une voiture ou de lecture du manuel de conduite soit en réfléchissant par rapport à ce qu'il a fait ou ce qu'il a lu (et il aura dans ce cas transformé son expérience par intension), soit en répétant l'expérience de conduite ou de lecture autant de fois qu'il le faut pour apprendre (et il aura ainsi transformé son expérience par extension).

En mettant en commun ces deux dimensions (acquisition et transformation de l'expérience), le modèle de la théorie de l'apprentissage expérientiel permet d'identifier 4 modes d'apprentissage et de création de connaissances différents :

- **Le mode divergent** qui suppose le recours à l'expérimentation concrète puis la transformation de cette expérience en connaissances à travers la réflexion ;
- **L'assimilation** qui consiste en la compréhension d'un phénomène et l'internalisation de l'expérience via la compréhension ;
- **Le mode d'apprentissage convergent** qui correspond à l'acquisition de l'expérience à travers la compréhension et la transformation de celle-ci par une expérimentation active ;

- **Le mode accommodatif** faisant référence à l'acquisition des connaissances par l'appréhension (expérience concrète) et sa transformation par l'expérimentation active.



**Figure 2** : Le modèle de l'apprentissage expérientiel développé par Kolb (1984)

Les auteurs consacrés à l'apprentissage expérientiel (Kolb, Boyatzis & Mainemelis) suggèrent que chaque individu a un mode d'apprentissage préféré (appelé style d'apprentissage) qu'il utilise prioritairement dans la plupart des situations. Ce qui suppose que ces styles d'apprentissage sont relativement fixes. Kolb affirme en effet que « les individus s'autoprogramment, à travers leurs choix d'expériences, à saisir la réalité en accordant un degré d'importance différent à l'appréhension ou à la compréhension » (1984). Ceci suppose que l'expérience n'est pas explicitée de la même manière par tous les individus. Ainsi, devant une même expérience, des individus développeront un niveau et un type différents de compétences en fonction de leur style d'apprentissage préféré.

A partir de cette constatation, les auteurs consacrés à l'apprentissage entrepreneurial ont tenté d'identifier le style d'apprentissage privilégié par les entrepreneurs. Bird suggère 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 » (Bird, 1988, P.446). Ceci suggère que l'entrepreneur privilégierait le style d'apprentissage *accommodatif*. Ce constat est également partagé par Minniti et Bygrave qui stipulent que « le processus d'apprentissage entrepreneurial suppose la répétition et l'expérimentation » (Minniti et Bygrave, 2001, P.7). Cependant, dans un récent article consacré à l'apprentissage entrepreneurial, Cope rejette cette vision de l'entrepreneur comme étant un ‘faiseur’ et propose de considérer l'entrepreneur comme étant un « *pratiquant réflexif* » (Cope, 2005, P385), faisant ainsi référence au style d'apprentissage *divergent* identifié par Kolb. Cope considère en effet que c'est à travers la réflexion que l'expérience est transformée en apprentissage.

Corbett (2005) propose, par ailleurs, de sortir de ces interrogations concernant LE mode d'apprentissage de l'individu entrepreneur. Il considère, en effet, que le processus entrepreneurial n'est pas un processus homogène en termes de type d'actions requises durant les différentes étapes du processus entrepreneurial. Il suggère de ce fait que chaque étape du processus entrepreneurial suppose un mode d'apprentissage différent et que les individus ayant des modes d'apprentissage expérientiel différents performant inégalement durant les différentes phases du processus entrepreneurial. Corbett propose ainsi le concept *d'Asymétrie d'Apprentissage* en référence aux différences au niveau des modes d'apprentissage des individus impliqués dans le processus entrepreneurial.

#### **4.2- L'apprentissage entrepreneurial : un processus cumulatif**

L'apprentissage entrepreneurial est décrit comme étant « un processus continu et cumulatif » en ce sens que « ce qui est appris à une période vient s'ajouter à ce qui a été appris à une période précédente » (Minniti et Bygrave, 2001, p.7). Ceci suppose que chaque individu entre dans le processus entrepreneurial avec un « stock de connaissances » subjectif qui est conditionné par ses connaissances préalables. Pour faire référence à ce stock de connaissances entrepreneuriales, Harvey et Evens (1995) proposent le concept de « *degré de préparation entrepreneuriale* » qui fait allusion aux habilités et capacités apportées par l'entrepreneur au processus entrepreneurial et qui conditionne la façon avec laquelle il perçoit et expérimente

l'apprentissage durant le processus entrepreneurial (Cope, 2005). Les connaissances acquises à partir d'expériences préalables ont de ce fait une capacité d'auto-renforcement qui permet au processus d'apprentissage de se régénérer au fur et à mesure de l'acquisition de nouvelles connaissances.

Politis (2005) considère que le type d'expérience préalable conditionne en effet le type de compétences entrepreneuriales développées et influence ainsi le niveau de préparation entrepreneuriale des individus. Politis (2005) identifie trois types d'expériences professionnelles pouvant être transformées en connaissances utiles pour l'identification et l'exploitation de l'opportunité : les expériences entrepreneuriales préalables, les expériences managériales et les expériences dans le secteur d'activité concerné. Selon Politis (2005), l'expérience entrepreneuriale est reconnue pour permettre l'acquisition de connaissances tacites et pour faciliter la prise de décision dans un contexte d'incertitude et de pression tandis que l'expérience managériale permet de faciliter l'accès à l'information prioritaire pouvant servir pour reconnaître l'opportunité. L'expérience managériale permet également d'acquérir les capacités entrepreneuriales permettant de faire face aux contraintes relatives à la nouveauté telles que la capacité de négociation, la capacité de prise de décision, de l'organisation, de la communication, etc. Enfin, l'expérience dans le secteur permet de réduire les incertitudes liées au projet, au marché et à la technologie. Ainsi, le type d'expérience que l'entrepreneur aura vécu avant de s'engager dans le processus entrepreneurial influencera le type de compétences et d'habiletés qui composent son stock de connaissances.

Politis considère également que le mode de transformation des expériences préalables et donc l'histoire d'apprentissage de l'individu influence également le type de connaissances et de compétences accumulées. Il rejoint en cela la proposition de Minniti et Bygrave qui suppose que « les investissements préalables de l'entrepreneur et son répertoire de routines contraignent inévitablement son futur » (Minniti et Bygrave, 2001, p.7). Ainsi, deux individus ayant le même nombre d'années d'expérience entrepreneuriale, d'expérience managériale ou d'expérience dans un domaine particulier peuvent avoir développé des compétences entrepreneuriales différentes en fonction du style de transformation de l'expérience qu'ils auront privilégié. Politis identifie deux modes alternatifs pouvant être utilisés par l'entrepreneur pour transformer ses expériences préalables. Ces modes de transformation 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 auparavant, soit une stratégie *d'exploration* consistant à choisir de nouvelles actions différentes de celles qu'il a déjà entreprises précédemment. Dans le premier cas, l'entrepreneur cherchera à exploiter ses connaissances existantes plutôt que d'en acquérir de nouvelles. Ce mode de transformation suppose ainsi des situations de routine et de recherche de perfectionnement et implique que l'entrepreneur apprenne par implémentation de connaissances et par exploitation d'anciennes certitudes. A l'inverse, la stratégie d'exploration suppose que l'entrepreneur apprenne par l'exploration de nouvelles situations, ce qui implique des variations, des expérimentations, la découverte et l'innovation.

Selon Politis (2005), les entrepreneurs ayant privilégié comme mode de transformation de leurs expériences préalables la stratégie d'exploration sont ceux qui ont développé les capacités cognitives qui leur permettent de combiner des concepts et des informations existantes au travers de nouvelles idées. Ces capacités leur permettent ainsi d'être plus alertes à l'identification de nouvelles opportunités. Par ailleurs, les entrepreneurs qui ont privilégié la stratégie d'exploitation sont ceux qui sont les mieux préparés à faire face aux difficultés liées à l'incertitude et à la nouveauté, ce qui leur facilite l'exploitation de l'opportunité identifiée.

## **Conclusion**

L'objectif de ce papier a été de présenter le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales et d'identifier les prédispositions chez les individus ainsi que les facteurs cognitifs pouvant influencer aussi bien les compétences entrepreneuriales que le processus de leur acquisition. Les compétences entrepreneuriales qui ont été identifiées sont celles qui sont *spécifiques* au rôle de l'entrepreneur, par contradiction aux compétences générales qui peuvent être partagées par d'autres rôles notamment celui de manager. Ces compétences ont été contextualisées, dans le sens qu'elles ont été attribuées à chaque étape du processus entrepreneurial afin de tenir compte du contexte et de la situation pendant laquelle elles se manifestent. L'analyse de ces compétences a permis de rendre compte de l'impact de facteurs individuels (tels que la perception de la faisabilité, de la désirabilité, du support social et du risque) sur certaines habiletés qui sont associées à ces compétences entrepreneuriales. D'autres facteurs liés à la situation de l'individu (niveau et type du réseau social) et à son niveau de connaissances préalables influencent également le niveau de ses compétences.

Ainsi, toute théorie de l'apprentissage entrepreneurial devrait tenir compte de l'impact de ces facteurs individuels sur les compétences entrepreneuriales.

Ces facteurs individuels jouent également un rôle important dans l'acquisition des compétences entrepreneuriales. Plus particulièrement, le style d'apprentissage que les individus privilégient a été démontré, par plusieurs auteurs consacrés à l'apprentissage entrepreneurial (Cope, 2005 ; Politis, 2005 ; Corbett, 2005), comme ayant une influence aussi bien sur le type de connaissances accumulées que sur le niveau de ces connaissances. Pour arriver à de telles conclusions, ces auteurs se sont basés sur la théorie de l'apprentissage expérientiel qui suppose que les individus tendraient vers un seul style d'apprentissage préféré qu'ils utiliseraient en toutes situations.

Si la théorie de l'apprentissage expérientiel a largement été expérimentée et validée par la communauté des chercheurs comme étant un modèle robuste pour l'appréhension des différences au niveau de l'apprentissage des individus, de récentes spéculations viennent mettre en doute ses prémisses. Une nouvelle vision suggère, en effet, une approche plus complexe de l'apprentissage expérientiel qui suppose que les individus passeraient d'un style d'apprentissage à un autre en fonction du contexte et du contenu de ce qui est expérimenté (Mainemelis et al. 2002). Si cette théorie venait à être confirmée, il serait judicieux de s'intéresser à l'impact de la flexibilité des modes de transformation des expériences sur la performance de l'apprentissage. Plus spécifiquement, dans le domaine de l'apprentissage entrepreneurial, des opportunités de recherches restent ouvertes pour analyser l'impact de la flexibilité des styles d'apprentissage utilisés par les entrepreneurs sur le type et le niveau de compétences entrepreneuriales qu'ils acquièrent. Cope (2005) fait d'ailleurs remarquer que « les différents modes de transformation de l'expérience, aussi bien l'exploitation que l'exploration, sont tout autant essentiels pour l'apprentissage... et que les entrepreneurs qui réussiront à maintenir un juste équilibre et une balance appropriée entre ces deux modes d'apprentissage sont ceux qui connaîtront le succès et la prospérité durant le processus entrepreneurial » (pp408-409). Politis (2005) attire également « l'attention sur l'importance de la flexibilité des modes d'apprentissage durant le processus entrepreneurial et sur la nécessité de comprendre les mécanismes permettant à l'entrepreneur de passer d'un mode d'apprentissage à un autre au fur et à mesure de son évolution dans le processus entrepreneurial ».

## Références

Ajzen, I. (1991), "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, P. 179-211.

Aldrich, Howard E. & Martha Argelia Martinez (2001). « Many Are Called, but Few Are Chosen: an Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25, P. 41-56

Alsos, G.A., Kolvereid, L., 1998. "The Business Gestation Process of Novice, Serial and Parallel Business Founders". *Entrepreneurship Theory and Practice* 22 (4), P. 101–114.

Bird, B., 1988. "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention". *Academy of Management Review*, 13(3), P. 442–453.

Bruch. C.G, 2003, "Doctoral Education in the Field of Entrepreneurship" *Journal of Management* 29 (3), P. 309 -331

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. 1997. « Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, N° 1 (Janvier), P. 9–30

Bygrave, W. D. & Hofer, C. W. 1991. "Theorizing About Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13–22.

Carland, James W., Frank Hoy & Jo Ann C. Carland (1988). « "Who is An Entrepreneur?" Is A Question Worth Asking », *American Journal of Small Business*, Vol. 13, P. 33-39

Carter, Nancy M., William B. Gartner & Paul D. Reynolds (1996). « Exploring Start-Up Event Sequences », *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, N°3 (Mai), P. 151-166

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, P. 128–152.

Cope, Jason (2003). "Exploring the Nature and Impact of Critical Experiences within Small Business Growth and Entrepreneurial Development", Working Paper, Lancaster, Lancaster University Management School, 25 P.

Cope, Jason (2005). « Toward A Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 (4), (Juillet), P. 373-397

Corbett, Andrew C. (2005). « Experiential Learning within the Process of Opportunity Identification and Exploitation », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 (4), (Juillet), P. 473-491

Davidsson, Per & Benson Honig (2003). « The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, P. 301-331

Davidsson, Per & Johan Wiklund (2001). « Levels Of Analysis In Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25 (4), P. 81-100

Deakens, D. & Freel, M. (1998). “Entrepreneurial Learning and Growth Process in SMEs”. *The Learning Organization*, Vol. 5(3), P. 144–155

Fiet, James O. (2002). “Entrepreneurial Competence as Knowledge”, Working Paper, Louisville, Kentucky, University of Louisville, (Août), 35 P.

Gartner, William B. (1988). « Who is An Entrepreneur? Is the Wrong Question », *American Journal of Small Business*, Vol. 12, N° 4, P. 11-32

Gatewood, Elizabeth J., Kelly G. Shaver & William B. Gartner (1995). « A Longitudinal Study of Cognitive Factors Influencing Start-Up Behaviours and Success at Venture Creation », *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, P. 371-391

Gibb, Allan (2002). « In Pursuit of A New ‘Enterprise’ and ‘Entrepreneurship’ Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, N° 3, P. 233-269

Greenberger, D.B. & Sexton, D.L. (1988). “An Interactive Model of New Venture Creation”. *Journal of Small Business Management*, 26(3), P. 1–7.

Harvey, M. & Evans, R. (1995). “Strategic Windows in the Entrepreneurial Process”. *Journal of Business Venturing*, 10, P. 331–347.

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 Pages

Kolb, David A., Richard E. Boyatzis & Charalampos Mainemelis (2000). *Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions*. In R.J. Sternberg & L.F. Zhang (Eds) *Perspectives on Cognitive, Learning and Thinking Styles*, P. 227-247

Kuratko, D. F. (2005), “Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 5 (September), P. 577-598.

Shook, C.L., Priem, R.L., Mcgee, J.E., (2003). “Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis”. *Journal of Management* 29 (3), 379 –399.

Landström, H. (2005). “Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research”. New York: Springer.

Laviolette, E. M.. & Loue, C. (2006) « Les Compétences Entrepreneuriales: Définition et Construction d’un Référentiel » L’internationalisation des PME et ses Conséquences sur les Stratégies Entrepreneuriales 25, 26, 27 Octobre 2006, Haute École De Gestion (Heg) Fribourg, Suisse

Learned, K.E., (1992), « What Happened Before the Organization? A Model of Organization Formation ». *Theory and Practice*, Vol. 17

Mainemelis, Charalampos, Richard E. Boyatzis & David A. Kolb (2002). « Learning Styles and Adaptive Flexibility – Testing Experiential Learning Theory », *Management Learning*, Vol. 33, N°1, P. 5-33

Minniti, Maria & William Bygrave (2001). « A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25 (Printemps), P. 5-16

Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., Mcdougall, P., Morse, E., & Smith, E. (2002). "Toward a Theory of Entre-Preneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, P. 93–104.

Newbert, Scott L. (2005). « New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective », *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, N° 1, P. 55-77

Paquette, G. (2005), "Modélisation des Connaissances et des Compétences: Un langage Graphique pour Concevoir et Apprendre", Presse de L'université du Québec.

Politis, Diamanto (2005). « The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 (4), (Juillet), P. 399-424

Rae, David (2000). « Understanding Entrepreneurship Learning: A Question of How? », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, N° 3 (Juin), P.145-159

Rae, David & Mary Carswell (2000). « Using a Life-Story Approach in Researching Entrepreneurship Learning: The Development of a Conceptual Model and its Implications in the Design of Learning Experiences », *Education + Training*, Vol. 42, N° 4/5 (Juin), P.220-228

Rae, David & Mary Carswell (2001). « Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurship Learning », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, N° 2 (Juin), P.150-158

Ravasi, Davide & Carlo Turati (2005). « Exploring Entrepreneurial Learning: A Comparative Study of Technology Development Projects », *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, P. 137-164

Romiszowski, A. J. (1981), "Designing Instructional Systems", Londres & New Work, Kogan Page Et Nichols Publishing, 415 P

Shane, S. & Venktaraman, S. (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *The Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 1, P. 217-226

Shook, Christopher L., Richard L. Priem & Jeffrey E. Mcgee (2003). « Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis », *Journal of Management*, Vol. 29, N° 3, P. 379-399

Tat Keh, H., Der Foo, M. Chong Lim, B. (2002), « Opportunity Evaluation Under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27 (2), P. 125-148

Ucbasaran, Deniz, Paul Westhead & Mike Wright (2001). “The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25 (Été), P.57-80

Westhead, P., D. Ucbasaran & M. Wright (2005). « Experience And Cognition: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ? », *International Small Business Journal*, (Février), Vol. 23, N° 1, P. 72-98

Westhead, Paul & Mike Wright (2000). “*Advances In Entrepreneurship*” Vol. 1, Cheltenham Uk, Northampton Usa, Elgar, Coll. Reference, P. 96

Westhead, Paul, Deniz Ucbasaran & Mike Wright (2005). « Decisions, Actions and Performance: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Differ? », *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, N° 4, P. 393-417