

8^{ème} CONGRES AEI
**L'écosystème entrepreneurial : Enjeux pour
l'entrepreneur**

Fribourg
22-25 octobre 2013

Titre de la communication :

**Analyse de l'intelligence émotionnelle dans le processus de
création d'entreprise et de développement aux
compétences entrepreneuriales**

Auteurs :

Eric Michellod, Professeur HES

Thierry Gaillard, Professeur HES

Alexandra Hugo, Professeure HES

Béatrice Girod Lehmann, Adjointe scientifique

Antoine Perruchoud, Professeur HES, Responsable de l'IEM

Institut Entrepreneuriat et Management

HES-SO Valais, Sierre (Suisse)

Résumé :

Dans le cadre d'une recherche financée par la réserve stratégique de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO), nous avons analysé l'importance et le développement de compétences-clés (souvent appelées "sociales", "émotionnelles" ou "soft skills") dans la création et le développement d'une entreprise ainsi que l'intégration de ces compétences dans les programmes de formation à l'entrepreneuriat. Dans notre communication, nous présentons un pan de notre recherche relatif à l'analyse plus spécifique des compétences liées à *l'intelligence émotionnelle et relationnelle*. A cette fin, nous avons, entre autres, développé un questionnaire intitulé « Profil d'Intelligence Emotionnelle Global » (PIEG) basé sur la théorie de Daniel Goleman (1997, 1999) visant à mesurer le niveau de compétences liées à notre champ d'étude auprès de différents groupes cibles (étudiants et jeunes entrepreneurs). Concrètement, nos répondants étaient invités à donner leur opinion sur une liste de 80 comportements définissant 20 capacités ou compétences émotionnelles et relationnelles. Ces capacités se regroupent dans quatre domaines majeurs : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations.

La partie de l'étude que nous présentons s'est articulée autour de l'hypothèse initiale suivante : « L'intelligence émotionnelle est une composante importante de l'attitude entrepreneuriale ». Autrement dit, nous avons analysé auprès de jeunes entrepreneurs l'importance qu'ils accordaient à ces compétences émotionnelles, dressé un profil moyen de ces compétences et mesuré leur évolution. Nous avons ensuite réalisé la même analyse auprès d'étudiants de différents programmes en entrepreneuriat afin d'établir une comparaison et fournir des propositions d'amélioration pour le développement des aptitudes entrepreneuriales.

1. Introduction

Dans les entreprises, la notion de compétences s'est petit à petit élargie en incorporant des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Le milieu éducatif a, pour sa part, connu une mutation comparable avec la notion "d'intelligence". Définie comme étant ce qui nous permet de réussir à l'école et par conséquent dans la vie, l'intelligence a été l'objet de recherches sur la psychologie de l'intelligence qui ont tout d'abord suivi une voie purement cognitive (Chabot & Chabot, 2005, p. 63). En effet, du quotient intellectuel de Binet aux facteurs multiples de Thurston, l'intelligence était définie par des aptitudes telles que la compréhension et la fluidité verbale, un bon raisonnement, une mémoire associative, etc.

Ce sont les travaux de Gardner avec les notions d'intelligences multiples, puis de Salovey et Mayer en 1990 qui donneront une vision élargie en intégrant notamment l'intelligence interpersonnelle, l'intelligence intrapersonnelle et finalement l'intelligence émotionnelle. Au final, le pont entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise, entre les différents savoir-être et l'intelligence émotionnelle sera mis en évidence par les publications de Daniel Goleman (Goleman, 1995). Il en ressort une liste de compétences qui définit les managers d'exception (Goleman, 1998).

Donnant suite à de nouvelles données et des analyses complémentaires, Goleman, Boyatzis et McKee ont défini finalement deux sphères de l'intelligence émotionnelle (sphères personnelle et sociale) regroupant quatre domaines majeurs (conscience de soi, gestion de soi, conscience des autres et gestion des relations) et 20 compétences associées (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2005, p. 59).

Notre communication vise à mieux comprendre quelle est l'importance du développement des soft skills, et plus particulièrement de l'intelligence émotionnelle, dans le processus de formation à la création d'entreprise par l'intermédiaire des questions suivantes : Quelle importance est donnée par les jeunes entrepreneurs aux compétences émotionnelles. Comment évoluent-elles dans un contexte de création d'entreprise ? Comment développer au mieux ces compétences-clés dans le processus de formation à l'entrepreneuriat ?

Notre article est découpé en quatre parties : la première est conceptuelle ou théorique et revient, de manière non exhaustive, sur les dimensions intégrées dans notre questionnaire empirique. La seconde est méthodologique puisque nous y exposons les outils que nous avons

déployés pour aborder notre terrain d'enquête. La troisième dresse les principaux constats de notre démarche empirique et la quatrième est conclusive et vise à apporter des pistes utiles pour une meilleure prise en compte de l'intelligence émotionnelle dans les formations à la création d'entreprise.

2. Le cadre conceptuel

Depuis plusieurs années, il est admis que la gestion des hommes passe par la gestion des compétences. Ce terme de compétences, même s'il a été critiqué, analysé, développé, s'est imposé comme une sorte de passage obligé pour sortir du taylorisme et aller vers un modèle d'entreprise "moderne" ou tout au moins adapté au contexte actuel (Bellier, 2004, p. 1). Cette évolution a obligé les individus à s'adapter, à développer des compétences spécifiques, indépendantes du poste occupé, des compétences dites clés. *"En effet, le travailleur ne doit pas uniquement disposer de compétences techniques mais aussi savoir travailler collectivement et s'adapter. Il doit, en outre, savoir affronter les événements qui viennent à lui (intelligence pratique des situations). Comment traite-t-il l'information dont il dispose, comment résout-il les problèmes ? Telles sont les différentes questions que se posent aujourd'hui les organisations face à leurs employés ou candidats potentiels à un poste particulier"* (Evéquo, 2003).

L'émergence de la notion de compétence a conduit de nombreux chercheurs, grandes entreprises et administrations à entreprendre l'élaboration d'études et de répertoires sur le sujet.

Ces recherches ont débouché sur des descriptions de savoir-faire ainsi que sur des éléments concernant le comportement, la sphère relationnelle et la sphère psychologique. Par convention, par volonté ou par recherche d'homogénéité avec les termes de savoir et de savoir-faire, ces éléments sont souvent regroupés sous l'intitulé "savoir-être" (Bellier, 2004, p. 1).

Dans le monde de l'entrepreneuriat, différentes recherches ont également démontré l'importance des compétences-clés. Selon Bruyat, *"La notion d'engagement de l'individu à la création d'entreprise dépend à la fois de la désirabilité de l'action à créer et les résistances au changement. Cet engagement ne prend pas seulement des aspects financiers ou cognitifs mais également d'autres aspects psychologiques ou sociaux"* (Fayolle & Lassa-Clerc, 2005 no

15). On retrouve cette notion de sens donné au désir de créer chez Guy Kawasaki dans son ouvrage "L'art de se lancer" : *"la seule vraie question que vous devez vous poser avant de vous engager dans l'aventure entrepreneuriale est celle-ci : Est-ce que je veux créer du sens ? Le "sens", ça n'a rien à voir avec l'argent, le pouvoir ou le prestige. Ce n'est pas même créer un lieu où il est amusant de travailler"*. Pour ce dirigeant de société de capital-risque, créer du sens, c'est vouloir *"faire du monde un monde meilleur"* (Kawasaki, 2006).

Etre entrepreneur ne signifie donc pas uniquement être un bon technicien, le défi va bien au-delà afin de faire face aux changements, au stress perpétuel, à la dynamique d'équipe, etc. La création d'entreprise nécessite également des prises de décisions dans un environnement incertain et oblige les personnes à prendre des risques. Les derniers travaux en neurosciences de l'EPFL et du California Institute of Technology suggèrent un lien entre la prévision du risque et les émotions. Ainsi, comme l'indique la journaliste Florence Luy, *"contrairement à la théorie de Descartes, l'émotion pourrait être un élément constitutif de la rationalité : son but serait de mesurer le risque dans l'environnement"* (Luy, 2008).

En effet, avec l'évolution des pratiques managériales, les émotions sont omniprésentes aux seins des organisations et de ce fait : *« la capacité à les reconnaître et les gérer devient indispensable pour conserver une véritable rationalité secondaire et éviter des rationalisations parfois quasi délirantes qui sont en fait sous le contrôle d'émotions ni reconnues ni prises en compte. Il s'agit d'apprendre à encadrer, à faciliter l'élaboration des dimensions émotionnelles mobilisées par les situations et les relations de travail, à s'appuyer sur l'intelligence émotionnelle, à développer le soutien social et l'empathie pour mieux communiquer et agir dans des environnements de plus en plus complexes, offrir des espaces de réalisation de soi qui soient un des étayages majeurs de l'adulte. »* (Roussillon, 2003).

Selon Surlemont (2007), *« Développer les attitudes entrepreneuriales peut être dissocié du développement des compétences entrepreneuriales. Au fond, les qualités et les attitudes entrepreneuriales sont celles qui rendent l'action efficace, le terme action devant être entendu non pas dans un sens technique ou spécialisé, mais dans un sens personnel, comme la capacité d'une personne à atteindre les buts qu'elle poursuit. »* Ces compétences personnelles, souvent dites sociales ou émotionnelles, constituent dès lors une forme de disposition fondamentale, *« une attitude souche qui rend quelqu'un capable et confiant d'obtenir ce qu'il veut dans la vie »* (Pelletier 2006). Surlemont poursuit *« C'est pourquoi des*

interventions pédagogiques en ce sens pourraient contribuer d'une façon significative à la culture entrepreneuriale. Entreprendre consisterait à mener une action efficace en rapport avec des buts à atteindre individuellement ou collectivement. Comme l'efficacité de l'action dépend des ressources émotives de la personne, c'est donc parce qu'il y a volonté et détermination qu'il y a réussite. ».

Ces développements conceptuels sont à la base de notre étude dont nous allons à présent exposer la méthodologie de recherche.

3. La méthodologie d'enquête

Afin de mener à bien notre enquête de terrain, nous avons proposé plusieurs démarches qui ont servi à extraire des données complémentaires auprès de différents publics-cibles liés à notre recherche. Nous avons procédé en différentes étapes basées sur des démarches comparative et appliquée.

Enquêtes auprès de « jeunes entrepreneurs¹ :

Dans un premier temps, nous avons réalisé **une enquête qualitative** auprès de 12 jeunes entrepreneurs qui n'ont pas suivi de cours particulier à l'entrepreneuriat avant de créer leur entreprise. Nous avons ainsi pu déterminer l'importance qu'ils accordaient à l'intelligence émotionnelle et les compétences qu'ils considéraient comme les plus déterminantes pour la réussite de leur entreprise. Ce groupe a permis aussi de dresser un profil moyen du « jeune entrepreneur » en lien aux compétences émotionnelles.

En parallèle, nous avons réalisé **une enquête longitudinale** auprès de 10 jeunes entrepreneurs avec pour objectifs de déterminer l'évolution des compétences émotionnelles dans un contexte de lancement d'une start-up. Notre démarche s'est appuyée sur une enquête auprès de jeunes entrepreneurs qui avaient bénéficié d'un programme de formation à la création

1 Dans ces enquêtes le terme de « jeunes entrepreneurs » ne doit pas être compris en fonction du critère de l'âge mais en fonction de la jeunesse de la création de l'entreprise. Nous pensons plus pertinent d'analyser des entrepreneurs dans les premières années de la création de leur entreprise, période hautement délicate pour la pérennisation de leur activités commerciale. Le panel choisi est constitué principalement d'entreprises de services de 1 à 3 ans d'existence et de petite taille (1 à 4 collaborateurs).

d'entreprise "venturelab"². Un suivi sur une année nous a permis à la fois « d'enrichir » le profil moyen du « jeune entrepreneur » en lien aux compétences émotionnelles mais également de mesurer l'évolution de celles-ci sur 12 mois.

Enquêtes auprès d'étudiants à l'entrepreneuriat³:

Dans une autre approche, nous avons réalisé **une étude en laboratoire auprès d'étudiants qui suivaient une formation à l'entrepreneuriat**. Notre démarche a consisté à sélectionner des types de formation à l'entrepreneuriat comportant des caractéristiques différentes telles que la durée (de 4 à 10 mois), le niveau (bachelor ou master) ainsi que l'importance donnée au thème de l'entrepreneuriat dans le processus de formation (crédits ECTS).

Afin de déterminer l'influence des différentes approches de formation à l'entrepreneuriat sur l'évolution des compétences émotionnelles et de comparer celles-ci avec celles des jeunes entrepreneurs, nous avons sélectionné les différents groupes d'études suivants :

- **FEE BEX** Etudiants de la filière bachelor Economie d'entreprise de la HES-SO Valais qui suivent le cours à option « *Business Experience* »⁴ (BEX) sur 10 mois. Cette formation essentiellement pratique permet l'obtention de 16 crédits ECTS.
- **EST BEX** Etudiants de la filière bachelor Tourisme de la HES-SO Valais qui suivent un cours à option *de création d'entreprise* sur 5 mois. Cette formation principalement théorique permet l'obtention de 6 crédits ECTS.
- **Master** Etudiants du Master en Business administration de la HES-SO qui suivent l'option « *Entrepreneurship* » sur 10 mois. Cette formation qui concilie théorie et pratique permet l'obtention de 63 crédits ECTS.

² Financée par la Commission pour la technologie et l'innovation CTI, « venturelab » propose des modules de formation dédiés aux start-up. www.venturelab.ch

³ Dans cette enquête nous avons choisi d'étudier plusieurs groupes d'étudiants qui suivaient des cours à la création d'entreprise avec différents formats aussi bien de niveau « bachelor » que de niveau « master ».

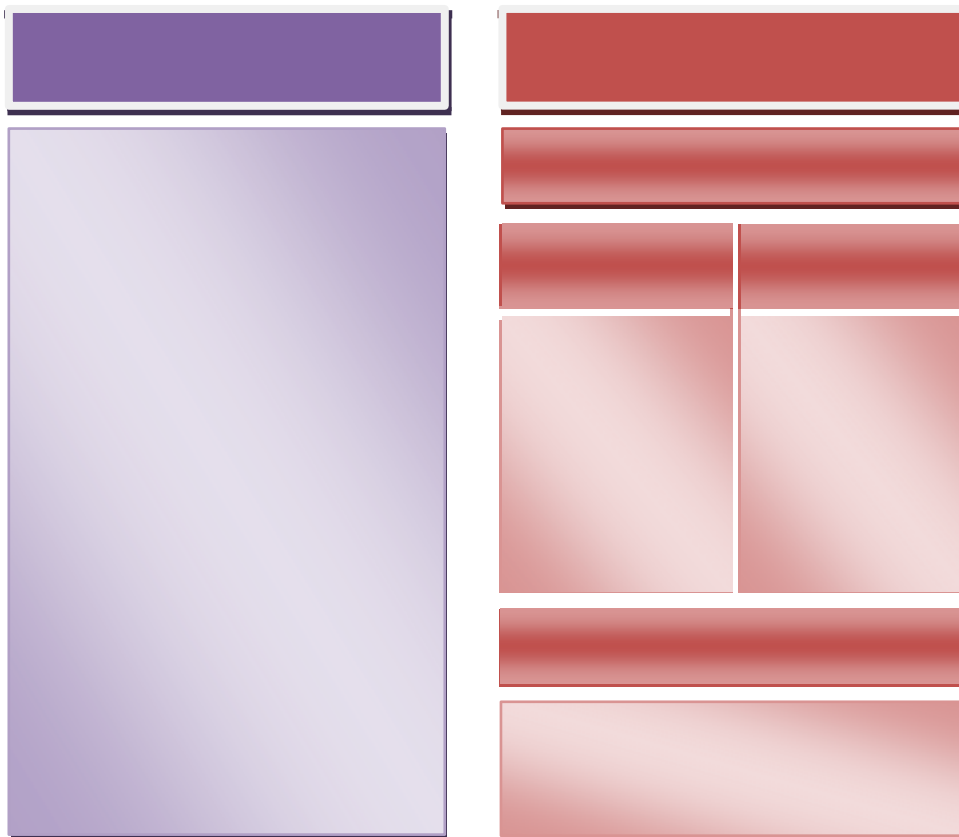
⁴ L'objectif prioritaire du programme « Business eXperience » (BEX) est de contribuer à dynamiser un écosystème entrepreneurial local. Le processus de transformation d'une « idée d'entreprise » en une « entreprise » est le fil conducteur du programme. Mais la création d'entreprise n'est pas un objectif en soi. « Business eXperience » n'est pas un incubateur et son objectif prioritaire reste pédagogique : former des entrepreneurs et développer une attitude entrepreneuriale au sein des diplômés de la HES-SO Valais. Cependant, un certain nombre de projets poursuivent leur développement en passant les étapes de l'incubation et de la création.

Enquêtes auprès d'étudiants qui ont suivi une formation à l'intelligence émotionnelle:

Afin de déterminer s'il était possible de développer les compétences émotionnelles dans un autre contexte qu'une formation à l'entrepreneuriat, il nous a semblé également pertinent d'analyser des étudiants qui ont choisi de suivre une formation spécifique à l'intelligence émotionnelle. L'intérêt de cette enquête était double car d'une part la durée réduite de la formation (4 mois) permettait de connaître l'influence du paramètre temporel sur le développement de compétences émotionnelles. Et d'autre part, elle permettait de confronter le développement de compétences émotionnelles perçu par les sujets avec celui perçu par des personnes de leur entourage.

- **Groupes « DEP » :** Ce groupe est constitué d'étudiants de la filière bachelor Tourisme de la HES-SO Valais qui suivent un cours à option intitulé « Développement personnel et Leadership » et qui propose un développement de compétences émotionnelles et relationnelles. Cette formation d'une durée de 4 mois, concilie théorie et pratique et permet l'obtention de 6 crédits ECTS.

Processus méthodologique des différentes enquêtes



Source : IEM, HES-SO Valais

Outil de mesure

Afin de mesurer le niveau de compétences liées à notre champ d'étude auprès des différents groupes cibles (étudiants et jeunes entrepreneurs), un nouvel outil quantitatif d'évaluation de compétences émotionnelles et relationnelles a été créé. Cet instrument est basé sur les recherches et les écrits de Daniel Goleman (1997, 1999). Nous l'avons intitulé « Profil d'Intelligence Emotionnelle Global » (PIEG).

Nous avons retenu une liste de 80 comportements (items) définissant 20 capacités ou compétences émotionnelles et relationnelles. Ces capacités se regroupent dans quatre domaines majeurs (conscience de soi, gestion de soi, conscience des autres et gestion des relations). Ci-dessous sont exposés les différents axes principaux et leurs compétences associées :

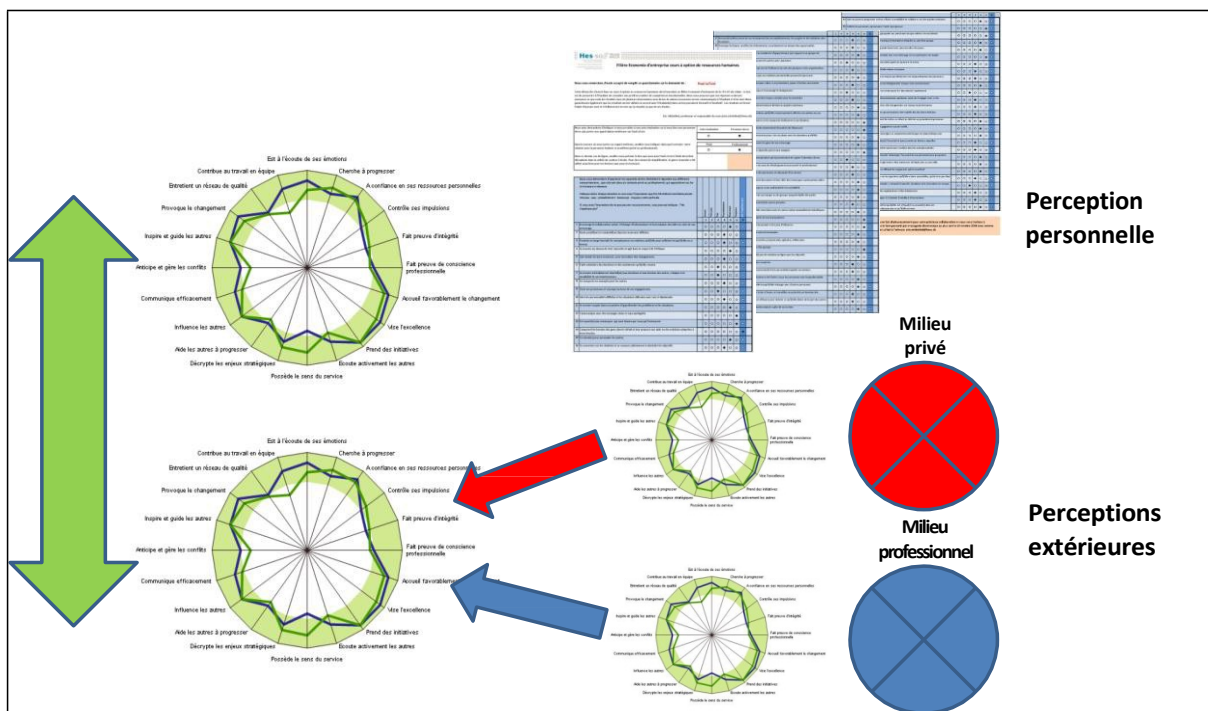
Structure des compétences évaluées :

--	--

Pour l'évaluation de ces capacités nous avons choisi la méthode des profils de type 360 (PIEG). Cette approche se conçoit sous la forme d'un questionnaire qui rassemble de façon mélangée les comportements ou attitudes évoqués ci-dessus. La personne-cible va tout d'abord effectuer une autoévaluation de ces situations en indiquant, sur une échelle de Likert ordinaire contenant 7 possibilités de réponses, la fréquence des comportements ou attitudes répondant aux situations données.

En parallèle à cette autoévaluation, des évaluations (dites « externes ») de cette même personne ont été réalisées par des personnes tierces regroupant aussi bien des personnes de la sphère privée (2 observations) que professionnelle (2 observations). Par l'apport d'observations « extérieures », cette approche nous a permis de connaître non seulement la perception du sujet vis-à-vis de ses propres comportements mais également la perception de la part de connaissances proches sur la fréquence des comportements de cette même personne.

Schéma global de l'outil d'évaluation de compétences par l'établissement du profil type 360 (PIEG)



Source : IEM, HES-SO Valais

Grâce à cet outil, non seulement nous avons pu déterminer le niveau de compétences en intelligence émotionnelle et relationnelle de nos publics-cibles à un moment donné, mais en reproduisant la procédure plusieurs mois plus tard nous avons pu aussi analyser les variations dans l'évolution de ces compétences (réalisées, perçues ou observées).

Nous devons relever un biais lié à ce type de récolte des données. En effet, nous n'avons pas pu maîtriser l'objectivité contenue dans les réponses car on peut imaginer que les répondants, et notamment les personnes tierces, évaluent certaines questions en fonction de ce que pourrait attendre leur ami ou collègue et non pas en fonction de ce qu'ils pensent réellement. Ces considérations doivent être prises en compte lors de la lecture de nos résultats.

De plus, dans notre approche méthodologique, il est demandé aux sondés de renouveler l'expérience auprès des mêmes personnes de 5 à 12 mois plus tard (selon les publics) pour nous permettre d'analyser leur évolution.

4. Les résultats empiriques

Un des objectifs de cette recherche visait à mieux comprendre le développement des compétences entrepreneuriales afin d'optimiser les formations en entrepreneurship à travers l'observation et l'analyse du développement des compétences-clés. Les méthodes utilisées ont permis de mettre en lumière les différents éléments suivants **sur les compétences émotionnelles et relationnelles** :

- Loin de l'image de l'entrepreneur majoritairement « soucieux et stressé » dans les premières années de création d'entreprise notre étude révèle que les entrepreneurs interrogés ont des « états d'âme » plus agréables que désagréables. Cette « richesse » du vécu émotionnel des entrepreneurs est d'ailleurs, une composante essentielle dans le processus de création d'entreprise de l'apparition de l'idée à sa concrétisation.
- Même si les entrepreneurs ont de la peine à définir la notion d'intelligence émotionnelle, ils reconnaissent l'importance de certaines compétences émotionnelles et relationnelles principalement les compétences interpersonnelles.

« Top 10 » selon les entrepreneurs des compétences émotionnelles les plus importantes selon la distinction intra et extra personnelle

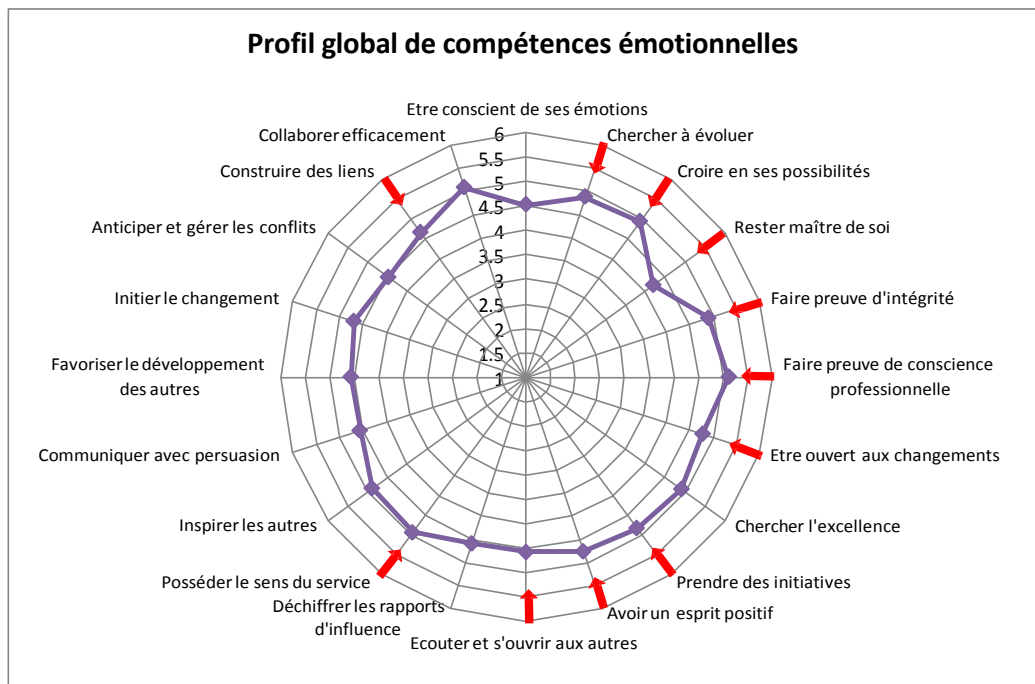
Compétences intrapersonnelles		Compétences interpersonnelles	
Conscience de soi		Conscience des autres	
	Etre conscient de ses émotions	4	Ecouter et s'ouvrir aux autres
6	Chercher à évoluer		Déchiffrer les rapports d'influence
1	Croire en ses possibilités	10	Posséder le sens du service
Gestion de soi		Gestion des autres	
9	Rester maître de soi		Inspirer les autres
3	Faire preuve d'intégrité		Communiquer avec persuasion
8	Faire preuve de conscience professionnelle		Favoriser le développement des autres
7	Etre ouvert aux changements		Initier le changement
	Chercher l'excellence		Anticiper et gérer les conflits
10	Prendre des initiatives	5	Construire des liens
2	Avoir un esprit positif		Collaborer efficacement

Source : IEM, HES-SO Valais

- Le profil moyen équilibré des entrepreneurs souligne leurs capacités en matière de compétences émotionnelles et relationnelles en générale mais il dévoile aussi un décalage pour la faculté de rester maître de soi sous l'influence de certaines situations.

Plus une capacité est « marquée » par l'influence des émotions plus il devient difficile pour les entrepreneurs de manifester certaines de ces compétences même dans le cas où cela est important dans leur travail. Par contre, quand l'influence de leurs ressentis intérieurs est réduite il devient plus facile de les mettre en application.

Profil global des compétences émotionnelles et relationnelles des entrepreneurs (n=22)



Source : IEM, HES-SO Valais

Les flèches en rouge indiquent les 10 compétences les plus importantes définies par le panel d'entrepreneurs.

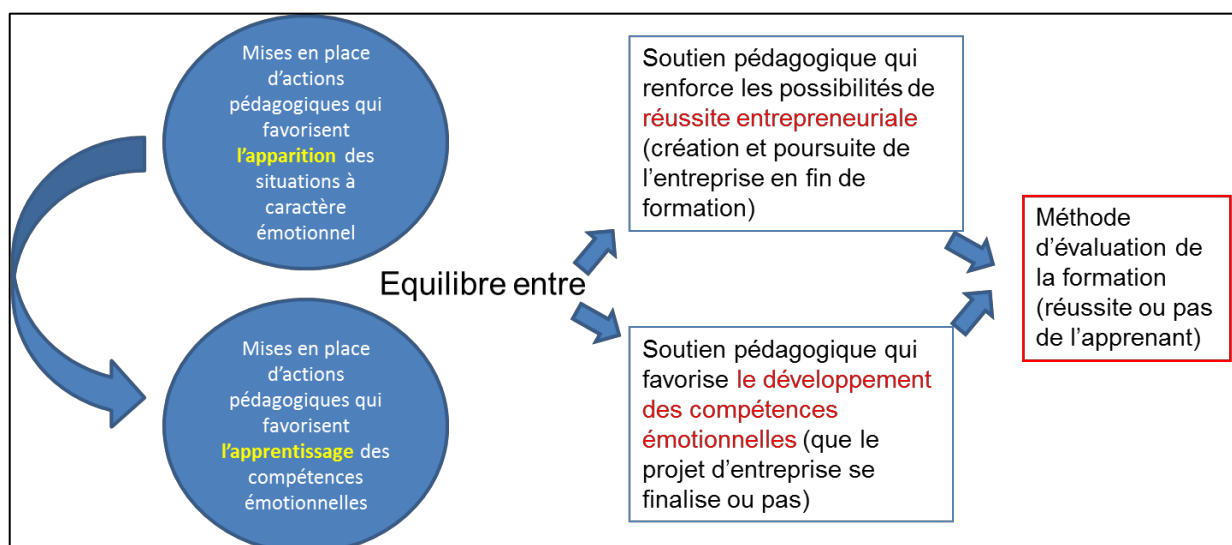
- L'analyse des profils moyens des entrepreneurs réalisés en temps t et t+10 mois, ne révèle aucune progression des compétences émotionnelles et relationnelles dans ce laps de temps. Il semblerait que l'expérience pratique sur le terrain ne suffit pas pour un apprentissage et le développement de ces compétences. (voir annexe 1)
- Dans le cadre de la formation en entrepreneuriat, les étudiants qui suivent une formation bachelor possèdent des compétences émotionnelles et relationnelles moindre que les entrepreneurs du panel. Par contre, les étudiants de niveau master se distinguent par des compétences en grande partie supérieure, non seulement par rapport aux étudiants de niveau académique inférieur mais également par rapport aux entrepreneurs. (voir annexe 2)

- L'analyse des profils moyens des différents groupes d'étudiants réalisés en début et en fin de formation à l'entrepreneuriat, démontre que les étudiants qui ont suivi une formation sur 4 mois, plus axée sur une approche théorique, n'ont pas développé leurs compétences émotionnelles et relationnelles. A l'opposé, les deux groupes (bachelor et master) qui ont suivi une formation sur 10 mois avec une démarche plus pratique ont progressé de manière significative et cela sur les 20 capacités évaluées. (voir annexe 3)
- L'étude d'un groupe d'étudiants qui ont suivi une formation spécifique à l'intelligence émotionnelle indique que le développement de compétences émotionnelles et relationnelles est plus influencé par les approches d'apprentissage (méthodologies et didactiques) que par l'aspect de la durée de la formation. De plus, la progression de ces compétences n'est pas le fruit d'une vision uniquement subjective des sujets concernés mais aussi confirmée d'une manière très similaire par des personnes de leur entourage. (voir annexe 4)

5. Conclusions et recommandations

Les résultats qui précèdent ont révélé l'importance des émotions et leur gestion dans le processus de création d'entreprise ainsi que les possibilités de développer les compétences associées à l'intelligence émotionnelle à travers les formations à l'entrepreneuriat. Cette intégration doit bien entendu se faire de manière équilibrée afin d'assurer l'objectif principal qui est de permettre la réussite de la création d'entreprise future.

Conditions pour le développement des compétences émotionnelles et relationnelles



Source : IEM, HES-SO Valais

A ce stade nous pouvons relever les éléments les plus importants à intégrer dans toute formation à la création d'entreprise afin d'optimiser le développement de ces compétences et ce à trois niveaux : des mises en situation de type « émotionnelle », un accompagnement ainsi qu'une évaluation spécifiques.

A. Mises en situation types

La formation doit permettre le maximum d'interrelations humaines susceptibles de générer des émotions agréables et désagréables et être le plus proche possible de la pratique à savoir :

- Créer des groupes de 3 ou 4 étudiants **qui réalisent ensemble leur projet d'entreprise (entreprise-école) du début jusqu'à la fin.**
- Définir des objectifs de résultat qui obligent les apprenants à **passer par toutes les étapes de création d'une entreprise à savoir de l'idée (concept) à la commercialisation (vente).**
- **Fournir des ressources temporelles** (temps à disposition) et matérielles (espace de travail, moyen financier de départ, etc.)
- **Inciter fortement aux échanges avec le milieu professionnel :**
 - Du milieu professionnel au milieu apprenant (témoignages d'entrepreneurs, feedback sur les projets des étudiants, etc.),
 - Du milieu apprenant au milieu professionnel (fournisseurs, partenaires financier, médias, clients, etc.)
- Prévoir dans le plan de formation **des situations à valence positive** (levier motivationnel) telles que : actions de team building, mises en avant médiatiques, confrontations avec d'autres projets par la participation à des concours, etc.).
- Intégrer **une évaluation exigeante qui reflète la notion de prise de risque de l'entrepreneur** (possibilités de réussite ou d'échec).

B. Formation et accompagnement spécifiques

Il s'agit d'intégrer dans le processus pédagogique des connaissances et des réflexions afin que ces expériences émotionnelles et relationnelles aboutissent à une amélioration de compétences et de comportements dans ce domaine. Pour cela deux axes complémentaires sont possibles :

- **Cours** : Sensibilisation et formation sur l'intelligence émotionnelle et relationnelle afin de connaître les bases de cette forme d'intelligence,

comprendre son impact dans le processus de création d'entreprise et de déterminer ses forces et faiblesses en matière de compétences émotionnelles.

- **Coaching** : encadrement des groupes de projet par des personnes qui assurent non seulement un appui technique sur le plan économique, législatif, marketing, financier, etc. mais qui peuvent en plus coacher au niveau du vécu émotionnel des équipes et des individus.

C. Evaluation spécifique

Il nous semble peu approprié d'appliquer une évaluation sommative basée sur l'évolution des compétences émotionnelles et relationnelles. Par contre nous encourageons **d'intégrer une forme d'évaluation formative en rapport à ces compétences dans le processus de formation**. Celle-ci peut se concevoir :

- à l'aide de l'outil PIG 360 développé dans le cadre de ce projet qui intègre l'autoévaluation ainsi que l'évaluation externe de chaque membre de l'équipe sur l'évolution des compétences émotionnelles et relationnelles.
- ainsi qu'une grille d'observation remplie par le(s) accompagnateur(s)-formateur(s) de « l'entreprise-école » qui porte sur d'autres compétences-clés importantes pour tout entrepreneur.

Une attention particulière doit être portée sur la manière de rendre les feedbacks individuels et collectifs.

Les conclusions et recommandations de notre présente recherche ouvrent des perspectives de développement intéressantes. En effet, dans le cadre de cette étude, notre analyse ainsi que notre terrain de recherche se sont principalement focalisés sur la création d'entreprises en lien avec la formation entrepreneuriale. Cependant, dans le panorama des compétences qui tendent à expliquer la performance entrepreneuriale, le concept de Soft skills, malgré un certain engouement pour l'intangible et la place de l'humain dans l'organisation, n'est encore que peu exploré. Il serait donc pertinent d'étudier s'il existe un lien entre la réussite entrepreneuriale et les Soft skills dans le contexte des start-up. En d'autres termes, des recherches pourraient être entreprises pour analyser l'impact des Soft skills ou compétences-clés des entrepreneurs sur la pérennité ou non de leur entreprise.

6. Bibliographie

Acs, Z. J., & Armington, C. (2006). *Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.

Alvarez, S. A., & Barney, J. (2007). The entrepreneurial theory of the firm *Journal of Management Studies*, 44(7), 1057-1063.

Bellier, S. (2004). « *Le savoir-être dans l'entreprise* ». Paris: Librairie Vuibert.

Binks, M., Starkey, K., & Mahon, C.R. (2006). « *Entrepreneurship Education and the Business School* ». *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 1-18.

Cabana, G. (2005). *Soulevez des montagnes, l'art de réussir l'impossible*. Quebec: Editions Quebecor.

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

Évéquois, G. (2003). « *Compétences-clés, un dispositif d'évaluation et de reconnaissance des compétences-clés* ». Genève: OOF (Office d'orientation et de formation professionnelle).

Fayolle, A., Gailly, B., Kickul, J., Lassas-Clerc, N., & Whitcanack, L. (2005). *Capturing variations in attitudes and intentions: A longitudinal study to assess the pedagogical effectiveness of entrepreneurship teaching programs*. Beitrag präsentiert an der ICSB Conference, Washington.

Fayolle, & Lassa-Clerc. (2005 no 15). L'engagement dans un processus de création d'entreprise : application du modèle d'analyse de Bruyat à une étude de cas. Cahier de recherche de l'Ecole de Management de Lyon . EMLYON.

Fiet, J. O. (2007). A prescriptive analysis of search and discovery. *Journal of Management Studies*, 44(4), 592-611.

Fiet, J. O., & Patel, P. C. (2008). Entrepreneurial discovery as constrained, systematic search. *Small Business Economics*, 30(3), 215-229

Fueglistaler, U. & Halter, F. *Swiss Survey on Collegiate Entrepreneurship 2006*, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, St. Gallen.

Gardner H. (1983). *Frames of Minds : the theory of Multiple Intelligence*. New-York: Basic Books.

Goleman, D (1995, 1997), *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Editions Robert Laffont

Goleman, D (1998, 1999), *L'intelligence émotionnelle-2*, Paris, Editions Robert Laffont

Goleman, D and Boyatzis R. and McKee, A. (2002, 2005) *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Education France, Paris

- Gribben, A. (2006). *Apprentissage de l'entrepreneuriat : défis et possibilités*. EFT (Sharing expertise in training).
- Gruber, M., Kim, S. M., & Brinckmann, J. (2010). How experience shapes the subjective evaluation of opportunities. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30, 285-299.
- Kuratko, Donald F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(1), 577–598.
- Léger-Jarniou, C. (2001). « A propos de promotion auprès des jeunes : esprit d'entreprise ou esprit d'entreprendre ». In Forum sur l'entrepreneuriat dans la Grande Région, 9 p., mai 2001, Luxembourg.
- Löbler, H. (2006). Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. *Technology Analysis and Strategic Management*, 18(1), 19-38.
- Marvel, M. R. (2011). Human capital and search-based discovery: A study of high-tech entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Matlay, H. (2008). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 382-396.
- Mitchell, R. K., Mitchell, B. T., & Mitchell, J. R. (2009). Entrepreneurial scripts and entrepreneurial expertise: The information processing perspective. In A. Carsrud & M. Brännback (Hrsg.), *Understanding the entrepreneurial mind. Opening the black box* (S. 97-137). Dordrecht, Heidelberg, London & New York: Springer.
- Moussadek, M. (2008). Réaliser un rêve professionnel ou changer de trajectoire : quelques clés pour réussir. *Le Temps supplément Carrières & formation*, p. 3.
- Müller Susan (2008), « Encouraging Future Entrepreneurs : The Effect of Entrepreneurship Course Characteristics on Entrepreneurial Intention ». Dissertation of the University of St. Gallen (HSG) to obtain the title of Doctor Oeconomiae.
- Pelletier, D. et al. (2007). Invitation à la culture entrepreneuriale. Guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant. Quebec : Septembre éditeur.
- Perruchoud, A., Girod Lehmann, B., Surlemont, B. (2011). Formation à l'entrepreneuriat: le cas Business Experience. *Entreprendre & Innover*, 11-12, 103-112.
- Ronstadt, R. (1990). The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning. In C.A. Kent (Ed.), *Entrepreneurship education* (pp. 69–88).
- Roussillon, S. (2003). « *Les émotions dans le travail* ». E.M.LYON. Cahier de recherche 2003/12., p.10., Lyon
- Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The individual-opportunity nexus. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 161-194). Dordrecht, NL: Kluwer.

Shane S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship*. Northampton, MA.

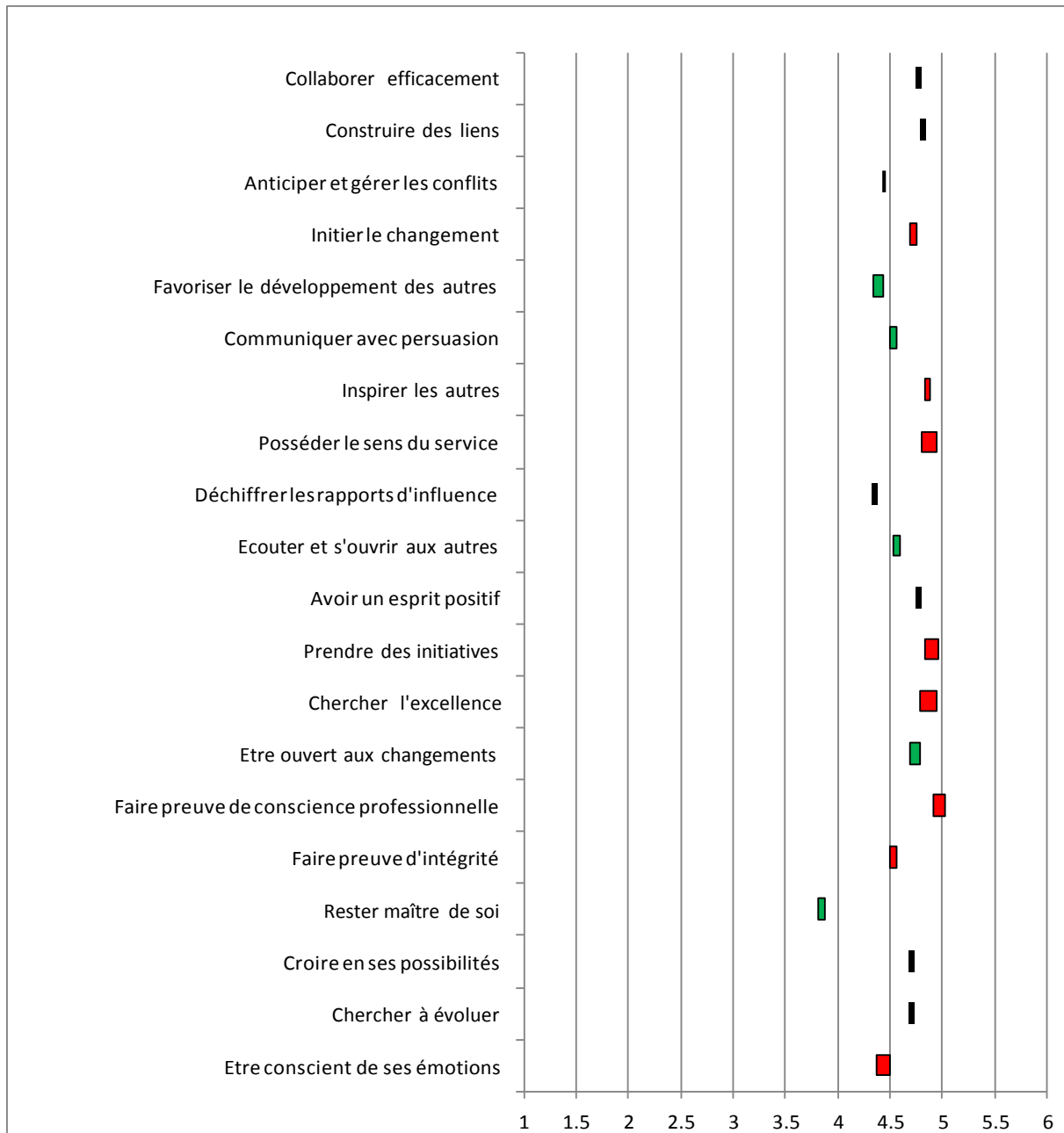
Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40-65.

St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119.

Surlemont, B. (2007) « *Former pour entreprendre : réflexions sur l'approche pédagogique en matière d'entrepreneuriat* ». HEC-ULg, Innovation pédagogique dans l'enseignement de la Gestion, Liège, Janvier 2007, pp. 1-13.

Annexe 1

Evolutions des compétences émotionnelles et relationnelles perçues par des entrepreneurs dans un laps de temps de 12 mois (n=8)

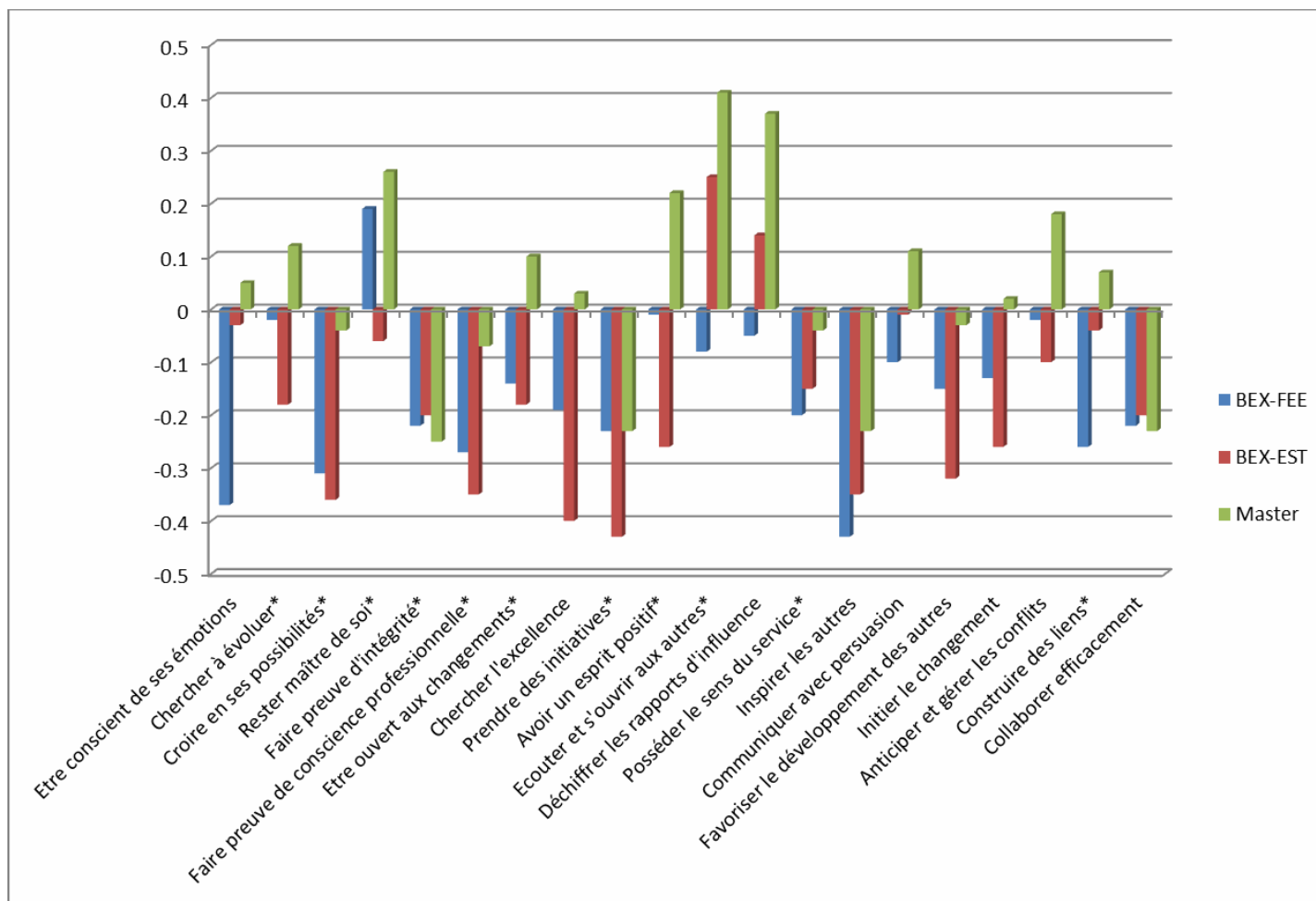


Source : IEM, HES-SO Valais

Les espaces en « vert » du graphique ci-dessus, indiquent une progression entre la période t et t+12 mois et les espaces en « rouge » une régression pour le même laps de temps.

Annexe 2

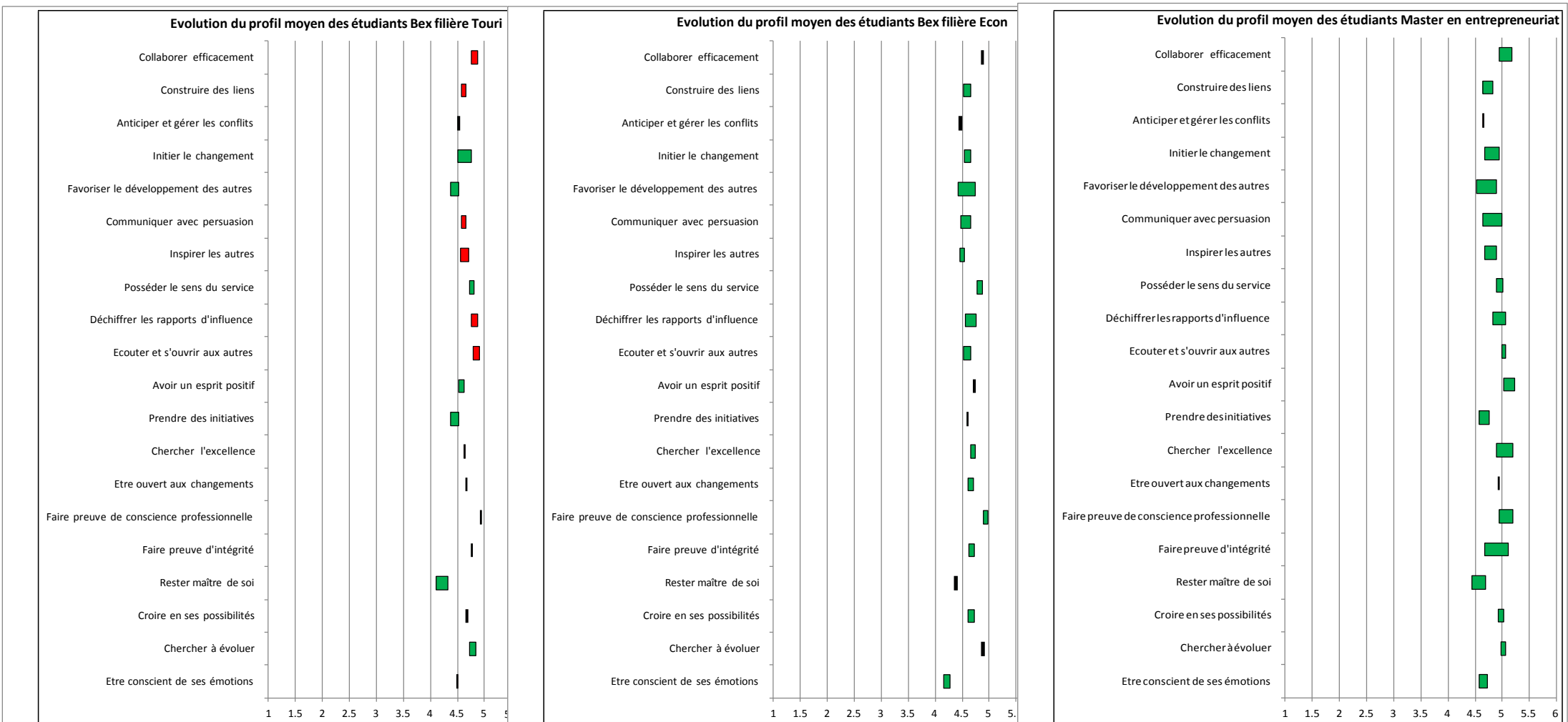
Ecarts entre le profil moyen des entrepreneurs et les profils moyens des étudiants en entrepreneuriat.



Source : IEM, HES-SO Valais

Annexe 3

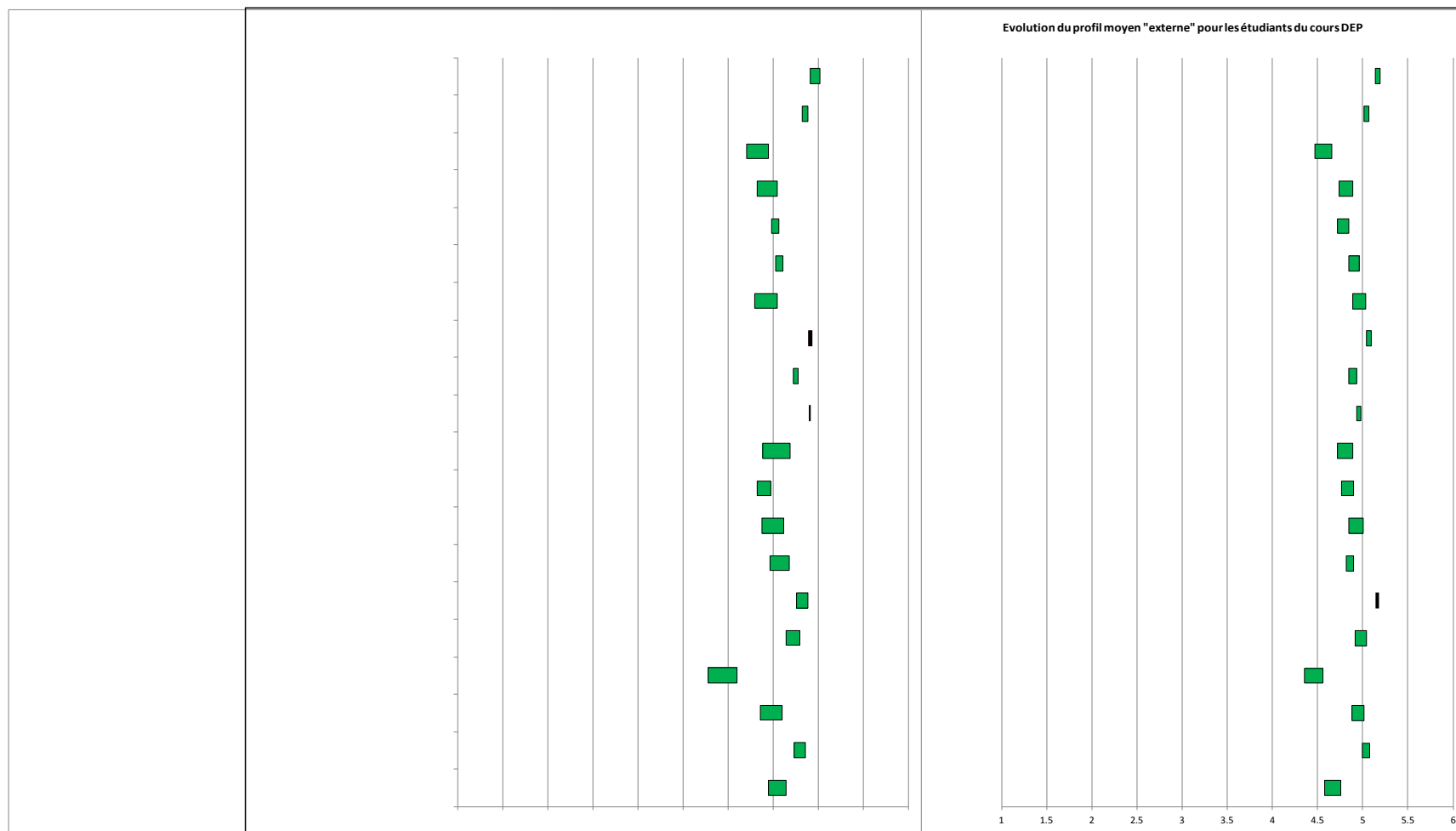
Evolution des profils moyens des groupes-cibles selon les 20 capacités émotionnelles et relationnelles



Source : IEM, HES-SO Valais

Annexe 4

Evolution des compétences émotionnelles et relationnelles des étudiants qui ont suivi un cours spécifique sur ces compétences. (Cours de développement personnel et leadership dans la filière de formation en tourisme sur 4 mois).



Source : IEM, HES-SO Valais