

ENTREPRENEURIAT ET CAPITAL HUMAIN : RÔLE STRUCTURANT DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

ENTREPRENEURSHIP AND HUMAN CAPITAL: THE STRUCTURING ROLE OF TRAINING AND SKILLS DEVELOPMENT

BOUMBICK Moïse

Doctorant

Département Marketing & Organisation, FSEGA,

Université de Douala

Laboratoire de recherche en science de gestion(LRSG)

Cameroun

Date de soumission : 30/10/2025

Date d'acceptation : 11/12/2025

Pour citer cet article :

BOUMBICK. M. (2025) « ENTREPRENEURIAT ET CAPITAL HUMAIN : RÔLE STRUCTURANT DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 12 » pp : 852- 873.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article théorique explore le rôle structurant du capital humain dans la dynamique entrepreneuriale, en mettant l'accent sur la formation et le développement des compétences. A partir d'une revue critique de la littérature, il propose un cadre conceptuel illustrant l'interdépendance entre les savoirs, savoir-faire et savoir être et compétences stratégiques, comme levier de performance entrepreneuriale. L'entrepreneuriat est analysé comme un processus stratégique porté par des typologies variées (schumpétérien, social, lifestyle, technologique, Intrapreneur), chacun mobilisant des ressources cognitives et relationnelles spécifiques. Le capital humain y apparaît comme une ressource critique influençant la capacité à innover, à s'adapter et à créer de la valeur. La modélisation montre que la performance entrepreneuriale agit comme un catalyseur enrichissant du capital humain dans une logique mutuelle. L'article recommande de renforcer la formation continue, d'intégrer les compétences institutionnelles et digitales dans les dispositifs d'accompagnement et d'adapter les contenus aux réalités locales internationales.

Mots clés : capital humain ; entrepreneuriat ; compétences stratégiques ; performance entrepreneuriale.

Abstract

This theoretical article explores the structuring role of human capital in entrepreneurial dynamics, with an emphasis on training and skills development. Based on a critical review of the literature, it proposes a conceptual framework illustrating the interdependence between knowledge, know-how, interpersonal skills, and strategic competencies as a lever for entrepreneurial performance. Entrepreneurship is analysed as a strategic process driven by various typologies (Schumpeterian, social, lifestyle, technological, intrapreneurial), each mobilising specific cognitive and relational resources. Human capital appears as a critical resource influencing the ability to innovate, adapt and create value. Modelling shows that entrepreneurial performance acts as a catalyst, enriching human capital in a mutually beneficial way. The article recommends strengthening continuing education, integrating institutional and digital skills into support systems, and adapting content to local and international realities.

Keywords : human capital ; entrepreneurship ; strategic skills ; entrepreneurial performance.

INTRODUCTION

L'entrepreneuriat désigne un processus dynamique de création, d'organisation, d'innovation et de développement d'activités économiques nouvelles ou existantes, porté par un ou plusieurs individus capables d'identifier des opportunités, de mobiliser des ressources et de prendre des risques (Filion, 1997 ; Coster ,2003). Selon Schumpeter (1983), l'entrepreneur est un agent d'innovation, un créateur de la valeur. D'autres approches, comme celle de Say (1830) insiste sur sa capacité à coordonner les facteurs de production.

Le capital humain quant à lui désigne les compétences, les connaissances et attitudes accumulées par un individu, qui influencent sa capacité à entreprendre et à innover (Becker, 1993). Dans un environnement incertain et concurrentiel, l'entrepreneur est confronté à des facteurs qui affectent sa productivité et sa capacité d'adaptation. Le capital humain apparaît ainsi comme un levier structurant, conditionnant la prise de décision, favorisant l'innovation et l'adaptation, permettant la valorisation du parcours entrepreneurial à l'échelle locale et internationale.

Dès lors une question centrale s'impose « en quoi la formation et le développement des compétences structurent-ils durablement l'entrepreneuriat »

Afin de rendre cette problématique opérationnelle, nous la déclinons en trois sous questions complémentaires chacune associées à des critères d'analyses :

« Comment les composants du capital humain influencent-elles les logiques de la création de valeur et les trajectoires entrepreneuriales »

Cette question explore le lien entre les typologies d'entrepreneurs et les compétences mobilisées (savoirs, savoir-faire, savoir-être).

« Dans quelle mesure la formation initiale et continue contribue-t-elle à renforcer les capacités d'innovation, de décision, et d'adaptation chez les entrepreneurs »

Elle interroge les dispositifs pédagogiques (académiques, techniques, expérimentales) et leur impact sur la posture entrepreneuriale.

« Quels types de compétences stratégiques (institutionnelles, numériques, adaptatives) permettent aux entrepreneurs de légitimer et valoriser leur parcours à l'échelle local et internationale »

Cette question invite à explorer les compétences nécessaires pour réussir dans l'entrepreneuriat (maîtriser des normes, la fiscalité, les outils digitaux, la gestion des incertitudes, capacité à pivoter et à innover).

Dans cette perspective l'objectif de cet article est d'analyser à partir d'un cadre conceptuel structuré, le rôle du capital humain dans la dynamique entrepreneuriale, en mettant en lumière la manière dont la formation et le développement des compétences influencent durablement la capacité à innover, la décision et la valorisation du parcours entrepreneurial.

1. FONDEMENTS CONCEPTUELS DE L'ENTREPRENEURIAT

1.1. Fondement de l'entrepreneuriat : socle historique et enrichissement conceptuel

Les premières théories de l'entrepreneuriat reposent sur les auteurs fondateurs. Say (1830) définit l'entrepreneur comme un coordinateur des facteurs de production. Schumpeter (1911, 1934, 1983, 2003) introduit la figure innovatrice de l'entrepreneur, moteur de la destruction créative et de la croissance économique.

Du côté du capital humain Schultz (1961) et Becker (1962, 1993) conceptualisent l'éducation et la formation comme des investissements stratégiques générateurs des revenus futurs.

Des travaux ultérieurs précisent et enrichissent ces bases. Storhaye (2001) distingue les trois composantes du capital : savoir, savoir-faire, savoir être. Laviolette et Loue (2006), ainsi que Toutain et Fayolle (2008) montrent que des ressources cognitives et relationnelles conditionne l'innovation, la négociation et la capacité à fédérer. Fustec et Marois (2006) soulignent que l'entrepreneuriat agit comme un catalyseur du capital humain en transformant chaque expérience en apprentissage.

Ainsi à partir des fondements historiques, les travaux contemporains précisent les dimensions clés de l'entrepreneuriat, avant de proposer des typologies permettant d'identifier des profils spécifiques.

1.2. Les travaux contemporains

Selon Omrane et al. (2011), ainsi que Bellanca et Colot (2014) il existe deux éléments fondamentaux en termes d'entrepreneuriat : la **création** (d'un produit, d'un service, d'une activité, d'une organisation, valeur) et l'**entrepreneur**

1.2.1. Typologies d'entrepreneurs

Les entrepreneurs se distinguent par leurs caractéristiques, leurs motivations et leurs logiques de création de valeur qu'ils mobilisent (Bellanca et Colot, 2014). Cinq profils théoriques sont ici analysés, chacun illustrant une manière spécifique d'articuler capital humain et performance entrepreneuriale

1.2.1.1. Entrepreneur schumpétérien

Schumpeter et al. (2003, p240) présentent l'entrepreneur comme un agent économique qui introduit des combinaisons nouvelles dans le système productif, provoquant une rupture

qualitative. Il incarne le moteur de la destruction créatrice, générant de nouveaux cycles économiques centraux dans la pensée schumpétérienne. Par cette dynamique, il provoque l'émergence de nouveaux cycles économiques et stimulants la croissance.

Toutefois, Schumpeter (1983) insiste sur le caractère transitoire de cette fonction. Selon lui, l'individu cesse d'être entrepreneur une fois l'innovation stabilisée.

Ces avancées théoriques soulignent que l'entrepreneuriat repose sur la capacité à rompre avec des technologies ou des pratiques établies. L'entrepreneur est celui qui apporte du nouveau dans l'économie, en introduisant une transformation discontinue.

Ce profil d'entrepreneur se trouve dans plusieurs trajectoires emblématiques. Par exemple **Elon Musk**, avec Tesla, incarne cette logique en reconfigurant le marché automobile par l'introduction des véhicules électriques.

1.2.1.2. Entrepreneur social

Lévesque (2016) présente l'entrepreneur social comme un acteur qui incarne une figure hybride, alliant objectifs économiques et mission sociale. Il s'adapte en fonction du contexte et aux besoins ignorés par les structures classiques.

Dans une perspective complémentaire Le Velly(2014), Petrella et al. (2014) le décrivent comme un acteur mobilisant des ressources hybrides (privées, publiques, communautaires) et en s'inscrivant dans des dynamiques institutionnelles.

Le rapport du centre d'analyse stratégique (2013) souligne son rôle dans le développement local. Il met en évidence sa capacité à créer des emplois durables tout en apportant des réponses innovantes à des besoins non couverts, notamment dans le domaine de l'insertion, du recyclage, ou des services de proximité.

Ces apports théoriques convergent vers une même idée : l'entrepreneuriat social repose sur capacité à concilier performance économique et mission sociale.

Des exemples comme le groupe SOS ou la Grameen Bank illustrent cette capacité à allier performance économique et impact social.

1.2.1.3. Entrepreneur lifestyle

Ivanycheva et al. (2024) présentent l'entrepreneur lifestyle comme un individu motivé par l'épanouissement personnel plutôt que par le profit. Il choisit une activité en cohérence avec ses valeurs, souvent dans le secteur du tourisme, l'hôtellerie, l'artisanat (Sun et al., 2020).

Bredvold et al. (2016) ajoutent une dimension identitaire : l'entreprise devient le prolongement d'un mode de vie choisi, un vecteur d'expression et d'ancrage territorial. Ce

profil incarne une démarche existentielle ou l'équilibre personnel prime sur la logique économique.

Ces travaux théoriques convergent vers une idée centrale : l'entrepreneuriat lifestyle ne se définit pas uniquement par une logique économique, mais par une démarche existentielle, ou l'entreprise devient un vecteur de l'expression de soi, un outil de recherche l'équilibre personnel et d'ancrage territorial.

1.2.1.4. Entrepreneur technologique

Castonguay et al. (2019) soulignent que l'entrepreneur technologique fonde son modèle d'affaires sur l'innovation issue des recherches scientifiques ou techniques.

Gasse (2011) et Boutillier (2008) Dans une perspective complémentaire insiste sur la formation spécialisée et sa volonté de valoriser les résultats de ses travaux.

Lamine et Fayolle (2014) complètent cette approche en mettant en avant les compétences sociales nécessaires pour savoir convaincre, créer des alliances, obtenir des ressources et légitimer son projet auprès des acteurs clés tels que les investisseurs, institutions, partenaires.

Ces travaux convergent vers une définition élargie de l'entrepreneur technologique comme un acteur hybride, à la fois porteur de l'innovation, stratège relationnel et catalyseur de réseaux. Plusieurs figures emblématiques illustrent ce profil. Jack Dorsey, fondateur de Twitter, mise sur la narration et l'adaptation sociale pour transformer les usagers numériques. Emmanuel charpentier grâce à son application CRISPR Therapeutics valorise l'innovation scientifique en coordonnant les réseaux interinstitutionnels.

1.2.1.5. Entrepreneur intrapreneurial

Douglas et Fitzsimmons (2013), ainsi que Fashami et al. (2021) définissent l'intrapreneur comme un salarié porteur d'innovation au sein de son organisation. Son initiative est influencée par l'expérience professionnelle ou le soutien institutionnel de l'employeur.

Neessen et al. (2019), pour leur part mettent l'accent sur les traits comportementaux : la prise d'initiative, la créativité et l'autonomie.

Guerrero et Peña-Legazkue (2013) dans une perspective complémentaire montrent que cette dynamique peut aboutir à la création d'une nouvelle entreprise à partir des ressources internes.

Ces avancées théoriques convergent vers l'idée selon laquelle l'intrapreneuriat est un processus dans lequel l'employé mobilise son expérience professionnelle avec l'appui et l'autorisation de son employeur pour développer un nouveau produit ou service ou encore

pour initier la création d'une nouvelle entreprise à partir des ressources internes de l'organisation.

L'exemple emblématique est celui de Google et son programme « 20% time », qui a permis à un salarié de développer Gmail devenu un succès mondial et symbole d'un intrapreneuriat valorisé.

1.3. Dynamiques de création de valeur dans les trajectoires entrepreneuriales

1.3.1. Création de la valeur comme finalité entrepreneuriale

L'entrepreneuriat ne se limite pas à la création de l'entité économique, il vise également la création de la valeur qui selon Abraber et Biyad (2019) est un concept de performance notamment la performance globale. Celle-ci regroupe la performance économique, sociale, technologique et identitaire.

1.3.1.1. Entrepreneur schumpétérien et création de la valeur

Selon Schumpeter (1911), l'entrepreneur est avant tout un innovateur porteur de ruptures et de transformations. Il introduit de nouvelles combinaisons productives, nouvelles méthodes de production, nouveaux marchés, nouvelles organisations. Cette dynamisme est au cœur de ce qu'il appelle la **destruction créative** : un processus par lequel des anciennes structures économiques sont remplacées par des innovations entraînant ainsi une progression globale de l'économie.

L'impact de cette démarche est qu'elle crée une double valeur telles que, **la valeur économique** qui désigne la rentabilité, la stimulation de la croissance et le renforcement de la compétitivité. **La valeur technologique** qui désigne l'introduction de solutions innovantes, la transformation des usagers et l'évolution des standards.

1.3.1.2. Entrepreneur social et création de valeur

Selon Petrella et al. (2014), l'entrepreneuriat ne se limite pas à une logique économique il peut également viser une transformation sociale profonde. Cette approche privilégie, l'inclusion, l'amélioration du bien-être collectif et l'accès équitable aux services essentiels, en plaçant l'humain au cœur du projet.

L'impact de cette orientation se traduit par la création des **valeurs sociales** telles que, la création **des emplois locaux, autonomisation des individus et la résilience sociale.**

1.3.1.3. Entrepreneur lifestyle et création de valeur

Selon Gomez- Breyesse (2016), certains entrepreneurs à l'instar des entrepreneurs lifestyle privilégient une logique de vie plutôt qu'une croissance, en mettant l'accent sur l'alignement entre projet entrepreneurial et aspirations personnelles.

L'impact de cette trajectoire se traduit par la création de **valeur économique** (rentabilité, culturelle) et sociale (culturelle, expression personnelle, authenticité).

1.3.1.4. Intrapreneur et création de valeur

Selon Deshayes (2024) des nombreuses entreprises développent des programmes d'intrapreneuriat pour accompagner des collaborateurs porteurs d'idées. Ces dispositifs misent sur la formation, le coaching et le mentorat pour stimuler les potentiels des employés. L'effet de cette orientation se traduit par la création **de valeur économique** (amélioration des marges), **organisationnelle** (amélioration de la compétitivité), **sociale** (sentiment d'appartenance).

1.4. Le capital humain : une ressource critique

1.4.1. Définition et composante

Storhaye (2001) indique que le capital humain est un ensemble des ressources immatérielles que possède un individu et qui peuvent être mobilisées dans le cadre d'une entreprise. C'est un levier de performance, d'innovation et de différenciation. Cela inclut : le savoir, le savoir-faire, et le savoir être.

Schultz (1961) dans la même perspective souligne que l'entrepreneur engage avant tout son capital humain : le savoir, le savoir-faire, le savoir être dans une logique de création de valeur. Becker (1962, 1993), quant à lui, conceptualise le capital humain comme un investissement stratégique, au même titre que les biens matériels. Il démontre que les dépenses en éducation, formation constituent des coûts initiaux qui génèrent des revenus futurs.

1.4.1.1. Les savoirs : socle théorique du capital humain

Selon storhaye (2001), les savoirs correspondent aux connaissances théoriques acquises par les individus au cours de sa formation initiale ou continue.

Ces savoirs permettent de comprendre les enjeux et d'analyser les situations environnementales.

1.4.1.2. Les savoirs- faire : socle opérationnel du capital humain

Storhaye (2001) l'identifie comme les compétences techniques et pratiques qui traduisent la capacité à agir efficacement dans un environnement donné.

Il se manifeste par la maîtrise des outils et procédé de chaque secteur.

1.4.1.3. Les savoirs être : socle de posture professionnel et compétence sociale

Pour storhaye (2011), les savoirs être regroupent les attitudes, comportements et qualité relationnelle qui favorisent l'intégration, la coopération et la gestion des situations complexes.

Ces savoirs permettent la fluidité professionnelle.

1.5. Capital humain et entrepreneuriat : une synergie stratégique

Comme le soulignent Schultz (1961), Becker (1962, 1993) et Storhayé (2001), l'entrepreneur ne mobilise pas seulement des capitaux financiers et matériels, il engage avant tout ses savoirs, ses savoir-faire et son savoir être, dans une dynamique de création, d'adaptation et de résilience.

1.5.1. Capital humain et logique entrepreneuriale : un dynamique d'enrichissement mutuel

Cette articulation entre capital humain et entrepreneuriat constitue une synergie stratégique.

Pour Laviolette et loue (2006), **les connaissances théoriques et pratiques (savoirs et savoirs faire)** permettent à l'entrepreneur d'innover.

Toutain et Fayolle (2008) dans une perspective complémentaire estiment que le capital humain (**savoirs être**) permet à l'entrepreneur de développer des aptitudes à négocier, convaincre et fédérer grâce aux qualités relationnelles.

En outre, Fustec et Marois (2006) soulignent que l'entrepreneuriat est un catalyseur du capital humain. Il pousse l'individu à se surpasser, à développer de nouvelles compétences, à transformer ses intuitions en savoirs formalisés. Chaque projet, chaque obstacle, chaque succès devient une expérience formatrice renforçant ainsi le capital humain.

Ces travaux confirment que **le capital humain est un levier de performance entrepreneuriale et l'entrepreneuriat, un catalyseur du capital humain**. Cette synergie contribue à la pérennisation du projet et le développement de l'individu.

2. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : MOTEUR DU CAPITAL HUMAIN ENTREPRENEURIAL

2.1. Compétences adaptatives et résilience entrepreneuriale

Tutain et Fayolle (2008) indiquent que la performance entrepreneuriale dépend de la capacité de l'entrepreneur à pivoter ou à redéfinir son modèle d'affaires face à des signaux faibles ou à des ruptures du marché.

Laviolette et loue (2006) soulignent, dans une perspective complémentaire, que la performance entrepreneuriale dépend de la compétence de l'entrepreneur à gérer l'incertitude, notamment la prise de décision en contexte flou et l'anticipation des risques.

Pour Fustec et Marois (2006) soutiennent quant à eux, que la performance entrepreneuriale dépend de la capacité de l'entrepreneur à apporter une innovation proactive, notamment la

création des nouvelles solutions, des savoirs et savoir-faire pour répondre aux besoins émergents.

Ces avancées théoriques indiquent que les indicateurs des compétences adaptatives en matière d'entrepreneuriat incluent la capacité à pivoter, la gestion des incertitudes et l'innovation proactive.

Cette articulation rejoint la logique de Schumpeter (1934) selon laquelle l'innovation et la capacité à se réinventer par la destruction créative sont des moteurs essentiels de la performance. Ces compétences adaptatives permettent donc de transformer l'incertitude en opportunité, ce qui se traduit par des indicateurs de compétitivité et de durabilité du projet. Elle montre que la performance entrepreneuriale est liée à la capacité de l'entrepreneur à mobiliser son capital humain pour innover et pivoter.

2.2. Compétences institutionnelles requises chez l'entrepreneur

Selon De Miribel et Sido (2019), Les compétences institutionnelles désignent la capacité de l'entrepreneur à comprendre, intégrer et interagir avec les normes, les règles et les acteurs institutionnels qui structurent l'environnement social et économique. Elles sont essentielles pour garantir la pérennité, la légitimité et la croissance de l'entreprise.

2.2.1. Maîtrise de cadre réglementaire

Connaître les lois relatives à la création d'entreprise, la fiscalité, le droit du travail et la protection sociale est fondamentale pour sécuriser l'activité et éviter les sanctions.

Selon Laviolette et Loue (2006), la maîtrise du cadre légal est un levier du professionnalisme de l'entrepreneur et un facteur de réussite entrepreneuriale.

2.2.2. Capacité à interagir avec les institutions

L'entrepreneur doit savoir collaborer avec les administrations publiques, les chambres de commerce, les agences de développement et de financement.

Ondoua Biwolé (2019) souligne que les structures institutionnelles d'accompagnement des entrepreneurs jouent un rôle clé dans le développement des compétences entrepreneuriales, notamment institutionnelles.

2.2.3. Intelligence politique et stratégique

Comprendre la politique locale et nationale permet à l'entrepreneur d'anticiper des changements et de protéger ses intérêts.

Baumol (1993) souligne qu'il existe un lien entre la dynamique entrepreneuriale et le niveau de développement d'un pays, soulignant ainsi l'importance de l'environnement institutionnel.

Ces apports théoriques indiquent que, les compétences institutionnelles de l'entrepreneur incluent la maîtrise du cadre légal de son activité, une meilleure relation avec les institutions d'accompagnement et la compréhension du dynamisme politique est un levier stratégique de la performance entrepreneuriale.

Cette perspective s'inscrit dans la théorie de North (1990) qui considère les institutions comme un cadre structurant de la réussite économique. La maîtrise du cadre légal, l'interaction avec les institutions et l'intelligence politique renforcent la légitimité, la crédibilité et la pérennité de l'entreprise, confirmant que la performance entrepreneuriale dépend de la capacité à transformer les contraintes institutionnelles en ressources stratégiques.

2.2.4. Compétences digitales et expansion de l'entrepreneuriat

Les compétences digitales sont devenues un levier stratégique dans l'expansion de l'entrepreneuriat, en facilitant l'innovation, la gestion et la visibilité des activités

2.2.4.1. Maîtrise des outils numériques

Selon Agrebi (2024) la maîtrise des outils digitaux (gestion des documents PDF, utilisation des réseaux sociaux, la gestion efficace d'un site web, la maîtrise d'outils de comptabilité et finance) permet à l'entrepreneur de gagner en temps et d'automatiser certaines tâches. Elle favorise une réactivité accrue face au marché.

2.2.4.2. La présence en ligne et marketing digital

Selon Chris (2025) la présence sur le web, via les sites internet professionnels, les réseaux sociaux sont indispensables pour toucher une clientèle élargie, y compris à l'international. Elle permet de construire une image de marque et d'attractivité.

Agrebi (2024), ainsi que Chris(2025) estiment que la compétence digitale permet d'explorer un nouveau modèle d'affaires (e-commerce) et de s'adapter aux attentes du consommateur. Cela ouvre la voie à une expansion rapide et ou marché étranger.

Ces travaux confirment que les compétences digitales ne sont pas de simples outils mais des ressources intégrées dans le capital humain entrepreneurial. Leur maîtrise permet non seulement d'optimiser les processus internes, mais aussi de réinventer les modèles économiques, d'améliorer la compétitivité et l'expansion vers des nouveaux marchés, notamment à l'international. Ainsi le développement des compétences ciblées constitue un levier structurant de l'entrepreneuriat.

Ces compétences digitales traduisent la logique de l'innovation ouverte de Chesbrough (2003) qui considère les réseaux numériques comme moyen de diffusion du savoir et de l'exploration du nouveau modèle d'affaires. Elles se relient directement à des indicateurs de croissance et

d'expansion des marchés, montrant que la maîtrise du numérique est désormais un moteur incontournable de la performance entrepreneuriale.

En définitive, le développement de ces compétences constitue un investissement en capital humain (Becker, 1993) générateur des revenus futurs et de performance durable.

3. ARTICULATION CRITIQUE ENTRE TYPOLOGIES ENTREPRENEURIALES, CAPITAL HUMAIN ET COMPÉTENCE STRATÉGIQUE

L'examen des typologies entrepreneuriales met en évidence des articulations différenciées entre les composantes du capital humain et les compétences mobilisées.

Ainsi, **l'entrepreneur schumpétérien** s'appuie principalement sur le savoir théorique, le savoir-faire (pratique) pour initier des ruptures productives. Sa capacité d'innovation s'appuie sur des compétences adaptatives qui facilitent la gestion des incertitudes et stimulent la croissance. Selon la théorie du capital humain de Becker (1993), l'investissement en savoirs et en formation constitue un levier causal d'innovation, tandis que la théorie de la destruction créative de Schumpeter (1934) explique que ces ruptures productives transforment durablement le cycle économique.

A l'inverse, **l'entrepreneur social** mobilise le savoir être et les compétences institutionnelles pour concilier performance économique et mission sociale. La théorie institutionnelle de North (1990) permet d'expliquer cette relation. Elle montre que l'intégration des normes et des règles sociales conditionne la réussite des projets, tandis que Baumol (1993) souligne que l'environnement institutionnel influence directement la pérennité et l'impact des initiatives sociales. Ainsi la relation entre le capital humain et la compétence institutionnelle permet de légitimer l'action entrepreneuriale dans un cadre réglementaire et politique

L'entrepreneur lifestyle, articule son capital humain autour du savoir être en activant les compétences adaptatives qui favorisent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La théorie de l'identité entrepreneuriale de Bredvold et al (2016) éclaire ce profil en démontrant que l'entreprise devient un prolongement de soi, ou les valeurs personnelles sont la cause de la trajectoire entrepreneuriale. Ce lien explicatif démontre que le capital humain, centré sur l'identité et l'attitude, génère des valeurs culturelles et sociales qui vont au-delà de la logique économique.

L'entrepreneur technologique quant à lui combine le savoir théorique (scientifique), le savoir-faire (technique), le savoir être avec des compétences digitales pour transformer l'innovation en valeur économique et sociale. La théorie de l'innovation ouverte de Chesbrough (2003) explique que la mobilisation des savoirs scientifiques et des réseaux

digitaux favorisent la diffusion de la connaissance, tandis que la théorie des ressources de Barney (1991) démontre que ces compétences constituent des ressources rares difficilement imitables ce qui favorise une compétitivité durable.

Enfin, l'**intrapreneur** articule le savoir-faire, le savoir être dans une logique organisationnelle en mobilisant les compétences adaptatives et institutionnelles pour développer des projets innovants au sein d'une organisation existante. La théorie organisationnelle de l'innovation de Guerrero et Peña-Legazkue (2013) explique que le soutien institutionnel interne et la capacité d'initiative des employés causent directement la conversion des idées en projet innovant. Ce modèle démontre que lorsque le capital humain est valorisé à l'intérieur de l'organisation, il devient un moteur de performance collective.

Cette analyse croisée démontre que chaque typologie d'entrepreneuriat mobilise une combinaison singulière du capital humain et de compétences stratégiques. Elle confirme que la performance entrepreneuriale dépend de l'intégration de ses ressources.

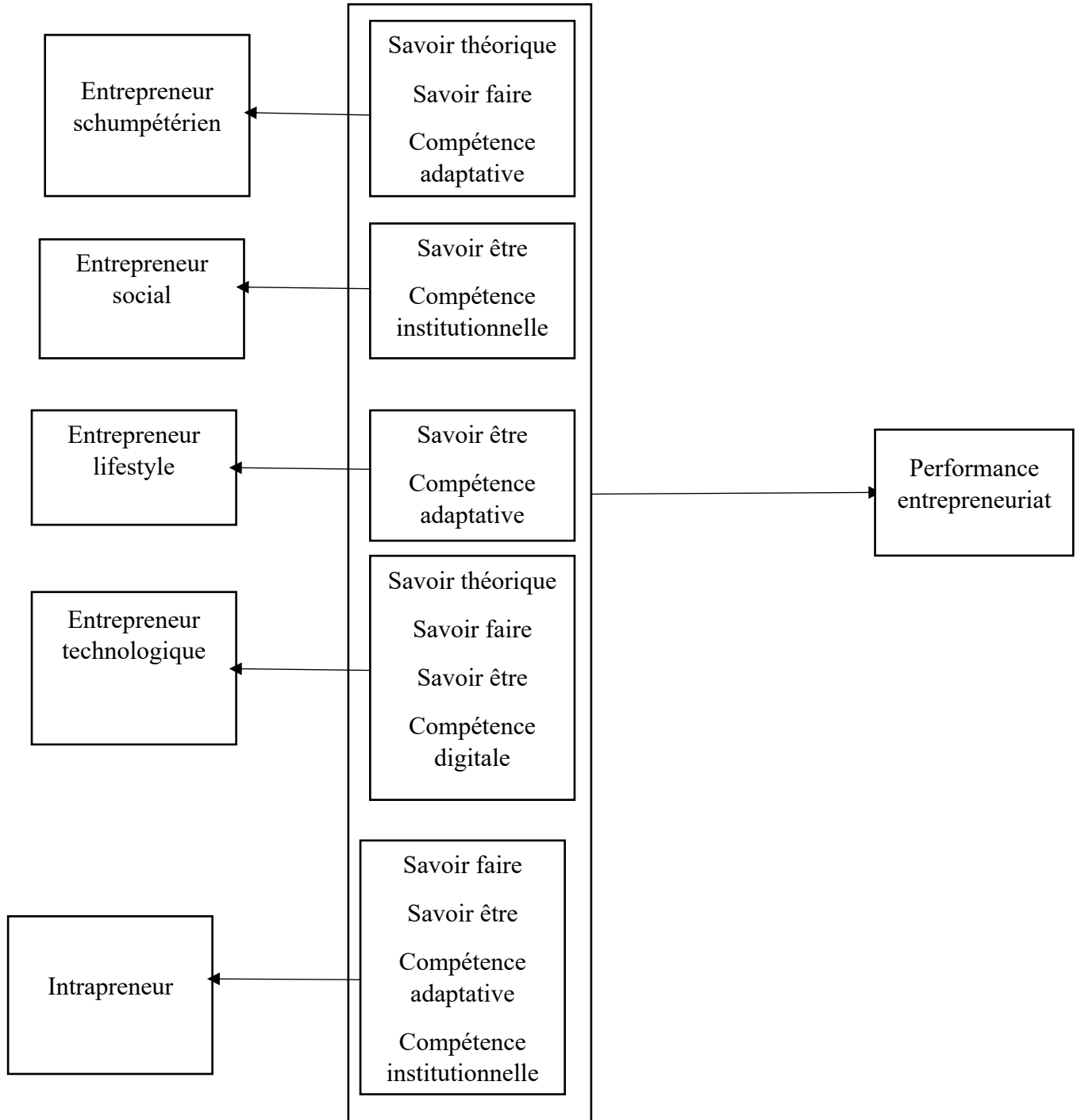
Tableau 1 : cadre comparatif des typologies entrepreneuriales, capital humain, compétence stratégique et des modèles explicatifs

Typologie d'entrepreneur	Capital humain mobilisé	Compétences stratégiques	Modèle explicatifs
schumpetérien	Savoir théorique Savoir faire	Compétence adaptative	Becker(1993)-capital humain Schumpeter(1934)- destruction créative
social	Savoir être	Compétence institutionnelle	North(1990)-institutionnel Baumol(1993)-environnement institutionnel
lifestyle	Savoir être	Compétence adaptative	Bredvold et al(2016)- identité entrepreneuriale
technologique	Savoir théorique Savoir faire Savoir être	Compétence digitale	Chesbrough(2003)- innovation ouverte Barney(1991)-ressources stratégiques
intrapreneuriat	Savoir faire Savoir être	Compétence adaptative Compétence institutionnelle	Guerrero et Peña-Legazkue (2013)-innovation organisationnelle

Source : auteur

4. CADRE CONCEPTUEL INTEGRE DU CAPITAL HUMAIN ET L'ENTREPRENEURIAT

Figure1 : schéma du cadre conceptuel intégré du capital humain et l'entrepreneuriat



Source : auteur

5. DISCUSSION CRITIQUE ET PERSPECTIVE

5.1. Capital humain et entrepreneuriat : confrontation des paradigmes

Les approches de Becker (1993) et de Schumpeter (1934) révèlent une tension entre l'accumulation du capital humain et la destruction créative. De même, North (1990) insiste sur l'intégration des normes institutionnelles dans l'entrepreneuriat, tandis que, Baumol (1993) souligne que l'environnement institutionnel conditionne la pérennité des projets. Enfin, Chesbrough (2003) valorise l'ouverture et la diffusion des savoirs, tandis que Barney (1991) insiste sur la rareté et la protection des ressources stratégiques. Ces confrontations montrent que l'analyse du capital humain s'inscrit dans la logique parfois contradictoire d'accumulation, de rupture, d'ouverture et de protection.

5.2. Capital humain à l'épreuve des contextes internationaux

Dans les pays développés la formation continue et les compétences digitales s'inscrivent dans un dynamisme institutionnel stable (école, université). A l'inverse dans les pays en développement l'entrepreneuriat se déploie dans un environnement parfois informel, la fracture numérique et des institutions fragiles. Le capital humain est un levier pour l'entrepreneuriat mais son succès dépend également de son adéquation entre la formation et les réalités locales. Cette comparaison démontre que la valeur du capital humain est relative : accélérateur de croissance dans un contexte institutionnel solide, il devient un levier de survie et d'innovation dans un environnement fragile.

5.3. Paradoxes et contradictions dans le dynamisme entrepreneurial

Trois paradoxes structurent la dynamique entrepreneuriale :

Compétences contre les ressources financières : les compétences élevées ne garantissent pas la réussite entrepreneuriale sans financement adéquat.

Digitalisation contre fracture numérique : la maîtrise des outils digitaux est un levier pour la réussite entrepreneuriale, mais exclut les acteurs dépourvus d'accès aux infrastructures

Institutions contre informalité : les compétences institutionnelles peuvent être inutiles dans un environnement informel, mais elles deviennent stratégiques pour légitimer l'activité et avoir accès au financement internationaux.

Ainsi, le capital humain loin d'être une ressource universelle et homogène doit être analysé à travers des tensions internes et externes. Sa valeur dépend de la capacité des entrepreneurs à articuler compétences, ressources financières, digitalisation et institution dans des contextes locaux et internationaux.

5.4. Limites de l'étude et perspectives de recherches

Comme toute étude théorique, ce travail présente certaines limites qu'il convient de reconnaître. L'absence des données empiriques, la revue non systématique de la littérature et de la non-validation du cadre conceptuel proposé réduisant la portée des résultats. De plus, la contextualisation reste limitée, notamment face aux spécificités des écosystèmes africains marqués par l'informalité et la diversité institutionnelle.

Ces limites ouvrent la voie à des recherches futures : des recherches futures pourraient tester empiriquement le modèle, approfondir l'analyse des mécanismes explicatifs et intégrer les réalités locales afin d'adapter les dispositifs de formation et d'accompagnement entrepreneurial aux contextes africains et internationaux.

6. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cet article théorique s'inscrit dans une démarche exploratoire, vise à cartographier les enjeux conceptuels, pédagogiques et stratégiques liés au rôle du capital humain dans l'action entrepreneuriale. Il mobilise une lecture croisée des travaux académiques et institutionnels portant sur la formation, les compétences et les dynamiques entrepreneuriales.

6.1. Critères d'inclusion et d'exclusion

6.1.1. Critères d'inclusion

Ont été retenus les articles scientifiques évalués par les pairs, ouvrages académiques et rapports institutionnels publiés entre 1830 et 2025 en français et en anglais, portant sur les dimensions du capital humain, les compétences entrepreneuriales, les typologies d'entrepreneurs et la création des valeurs.

6.1.2. Critères d'exclusion

Ont été écartés les textes à visée commerciale ou promotionnelle, document sans fondements théorique ou empirique, sources non vérifiables. Les exceptions concernent certains rapports professionnels apportant un éclairage critique pertinent.

6.2. Protocole de revue

Les références mobilisées ont été effectuées en langue française et anglaise afin de garantir une diversité des ressources. Les sources ont été identifiées à partir des bases académiques (Google scholar, Hal, cairn), des plateformes ouvertes (ResearchGate, Academia.edu) ainsi que des rapports institutionnels. Les mots clés utilisés incluent notamment : capital humain, entrepreneuriat, formation, entrepreneuriat, compétences stratégiques, savoirs, savoir-faire, savoirs être, compétences adaptatives, compétences institutionnelles, compétences numériques, innovation, résilience, performance.

La sélection documentaire a suivi une logique inspirée des protocoles de revue systématique (PRISMA), adaptée à une démarche exploratoire. Elle a consisté en l'identification des publications pertinentes, lectures des résumés, extraction des concepts clés et synthèse thématique des apports retenus.

6.3. Limites méthodologiques

Les limites méthodologiques de cette étude tiennent au caractère non exhaustif de la revue, qui ne prétend pas à une systématisme complète. L'absence d'un protocole formalisé de type PRISMA ou de méta-analyse réduit la reproductibilité stricte de la démarche. Par ailleurs des biais linguistiques (restrictions aux publications en anglais et en français) et temporels (sélection des références du 10 septembre au 28 octobre) peuvent réduire la portée des résultats. Enfin, Cette approche demeure exploratoire et vise avant tout à proposer un cadre structurant pour les recherches futures, plutôt qu'à établir une cartographie définitive des travaux sur le capital humain et l'entrepreneuriat. Dans cette perspective, la validation du modèle conceptuel proposé, par des enquêtes de terrains ou des études comparatives, constitue une piste essentielle pour renforcer la robustesse et la portée des résultats.

CONCLUSION

Les travaux mobilisés dans cet article convergent vers une idée centrale : le capital humain constitue une ressource critique dans la dynamique entrepreneuriale. Loin d'être un simple facteur de production, il incarne une capacité stratégique à innover, à s'adapter et à créer de la valeur. L'entrepreneuriat, en retour agit comme un catalyseur du développement de compétences, en transformant les savoirs, savoirs faire et savoirs être en leviers de performance. Les compétences adaptatives, institutionnelles et digitales apparaissent comme des dimensions clés du capital humain entrepreneurial, conditionnant la résilience, la légitimité et l'expansion du projet.

Au regard de ces avancées théoriques il est essentiel que les politique de formation mettent l'accent sur la formation continue axés sur l'innovation, la gestion des incertitudes et la transformation digitale. Valoriser les compétences institutionnelles dans les programmes d'accompagnement, notamment la compréhension des cadres réglementaires et la collaboration avec les acteurs publics. Promouvoir des formations hybrides mêlant formation académique, pratique, mentorat afin de stimuler la posture entrepreneuriale. Adapter les contenus de formation à la réalité locale et internationale.

Les perspectives de recherche futures pourraient s'orienter vers la construction d'un modèle intégré du capital humain entrepreneurial prenant en considération la dimension cognitive

(savoirs, savoir-faire, savoir être), les compétences stratégiques (adaptatives, institutionnelles, numériques) et les indicateurs de performance (résilience, innovation, légitimité, expansion). Ce modèle intégré du capital humain entrepreneurial, articulant dimension cognitive, compétences stratégiques et indicateurs de performance, offrirait un cadre plus robuste pour comprendre et renforcer les dispositions de création dans les contextes africains et internationaux.

BIBLIOGRAPHIQUE

Abraber, F. A., & Biyad, S. (2019). La RSE levier de création de valeur pour un entrepreneur. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (2). <https://revues.imist.ma/index.php/RMPSG/article/view/16625/9142>

Agrebi, S. (2024). *Les 4 compétences digitales essentielles pour les entrepreneurs*. Celge. <https://celge.fr/articles-conseils/les-4-competences-digitales-essentielles-pour-les-entrepreneurs>

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Baumol, W. J. (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of business venturing*, 8(3), 197-210. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90027-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90027-3)

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9-49. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258724>

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.00>

Bellanca, S. et Colot, O. (2014). Motivations et typologie d'entrepreneurs une étude empirique belge. *La Revue des Sciences de Gestion*, 266(2), 63-74. <https://doi.org/10.3917/rsg.266.0063>.

Boutillier, S. (2008). *L'entrepreneur technologique, l'entrepreneur de proximité et l'entrepreneur traditionnel: Profils d'entrepreneurs à Dunkerque. Résultats d'une enquête sur le terrain menée en 2005* Technological entrepreneur, proximity entrepreneur and traditional entrepreneur profiles of entrepreneurs in Dunkerque case study in Dunkerque in 2005 (No. 195). <https://ideas.repec.org/p/rii/riidoc/195.html>

Bredvold, R., & Skålén, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56, 96-105.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.023>

Castonguay, Y., Saint-Yves Durand, S., Hamouti, R., & Cayrol, A. (2019). L'entrepreneuriat technologique: ses parties prenantes et leurs implications. *Revue Organisations & territoires*, 28(3), 23-30. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1080>

Centre d'analyse stratégique. (2013). *Développement économique et création d'emplois locaux (LEED) L'entrepreneuriat social en France Réflexions et bonnes pratiques: Réflexions et bonnes pratiques* (No. 56). OECD publishing. https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2039_fr.html

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. https://books.google.cm/books/about/Open_Innovation.html?id=4hTRWStFhVgC&redir_esc=y

Chris. (2025). *Compétences digitales et entrepreneuriat : se former pour mieux innover*. Le Digital Pour Tous. <https://www.ledigitalpourtous.fr/2025/09/05/competences-digitales-et-entrepreneuriat-se-former-pour-mieux-innover/>

Coster, M. (2003). Entrepreneur et entrepreneuriat. *Cadres et entrepreneuriat*, (7). <https://www.academia.edu/3837984/Entrepren>

De Miribel, J., & Sido, X. (2019). *Définir et reconnaître les compétences entrepreneuriales ?*. [Rapport de recherche] Rectorat de l'Académie de Lille, IDEE. 2019. <https://hal.science/hal-03661504v1>

Deshayes, C. (2024). Intrapreneuriat: la valeur de l'expérience. In *Annales des Mines-Gérer & comprendre* (Vol. 155, No. 1, pp. 35-46). Institut Mines-Télécom. <https://doi.org/10.3917/geco1.155.0035>

Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small business economics*, 41(1), 115-132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>

Fashami, F. M., Nili, M., Farahani, A. V., Shaikh, N., Dwibedi, N., & Madhavan, S. S. (2021). Determining the entrepreneurial and intrapreneurial intentions of student pharmacists in Iran. *American journal of pharmaceutical education*, 85(2), 8080. <https://doi.org/10.5688/ajpe8080>

- Filion, L. J. (1997).** Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME*, 10(2), 129–172. <https://doi.org/10.7202/1009026ar>
- Fustec, A., & Marois, B. (2011).** *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise: Clients-Capital humain-Brevets-Marques-Système d'informations-Organisation-Partenaires*. Editions Eyrolles. <https://www.fnac.com/a1834918/Alan-Fustec-Valoriser-le-capital-immateriel-de-l-entreprise>
- Gasse, Y. (2011).** Les entrepreneurs des secteurs technologiques: leur profil, leurs motivations et leurs actions. *Management & Avenir*, 42(2), 247-261. <https://doi.org/10.3917/mav.042.0247>
- Gomez-Breyse, M. (2016).** L'entrepreneur "lifestyle". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 231–256. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0231>
- Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013).** The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397-416. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0260-9>
- Ivanycheva, D., Schulze, W. S., Lundmark, E., & Chirico, F. (2024).** Lifestyle entrepreneurship: literature review and future research agenda. *Journal of Management Studies*, 61(5), 2251-2286. <https://doi.org/10.1111/joms.13000>
- Lamine, W., & Fayolle, A. (2014).** Compétences sociales et réseau entrepreneurial: le cas des créations d'entreprises technologiques. *Entreprendre & Innover*, 20(1), 95-106. <https://doi.org/10.3917/entin.020.0095>
- Lavolette, 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-Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse*, 25, 26-27. https://www.researchgate.net/publication/228358471_Les_compétences_entrepreneuriales_definition_et_construction_d'un_referentiel
- Le Velly, R. (2014).** Entrepreneuriat social. In *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (pp. 191-203). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.chauv.2015.01.0191>
- Lévesque, B. (2016).** Économie sociale et solidaire et entrepreneur social: vers quels nouveaux écosystèmes?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2802>
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019).** The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International*

Entrepreneurship and Management Journal, 15(2), 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

Omrane, A., Fayolle, A. et Zeribi Ben-Slimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251(5), 91-100. <https://doi.org/10.3917/rsg.251.0091>.

Ondoua Biwolé, V. (2019). Référentiel de compétences et accompagnement des entrepreneurs au Cameroun. *Management & Prospective*, 36(2), 15-37. <https://doi.org/10.3917/g2000.362.0015>.

Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2014). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies. *Journal of innovation economics & management*, 14(2), 143-156. <https://doi.org/10.3917/jie.014.0143>

Say, J.-B. (1830). *Cours complet d'économie politique pratique*. Paris : Guillaumin. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1516463d>

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17. <https://www.jstor.org/stable/1818907>

Schumpeter, J. A. (1911). *Théorie de l'évolution économique*. Dunod. (Édition originale : *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press). <https://aufutur.fr/revisions/ses/ses-innovations-schumpeter/>

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA : Harvard University <https://doi.org/10.4324/9781003146766> Taylor & Francis eBooks, Reference Works and Collections

Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (55). Transaction Publishers. https://books.google.com/books/about/The_Theory_of_Economic_Development.html?id=-OZwWcOGeOwC

Schumpeter, J. A., Becker, M. C., & Knudsen, T. (2003). Entrepreneur. In R. Koppl, J. Birner, & P. Kurrild-Klitgaard (Eds.), *Austrian Economics and Entrepreneurial Studies* (Vol. 6, pp. 235–265). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1529-2134\(03\)06013-7](https://doi.org/10.1016/S1529-2134(03)06013-7)

Storhaye, P. (2001). Le capital humain: définition et enjeux pour l'entreprise. *RHInfo. com*.
<http://myteamswings.com/Bibliographie/Le-capital-humain.pdf>

Sun, X., Xu, H., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2020). How do lifestyle hospitality and tourism entrepreneurs manage their work-life balance?. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102359. <https://doi.org/10.1111/joms.13000>

Toutain, O., & Fayolle, A. (2008). Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement: approche exploratoire et modélisation. *Marché et organisations*, 6(1), 31-72. <https://doi.org/10.3917/maorg.006.0031>