

## **Entrepreneuriat et employabilité : évolutions conceptuelles et enjeux contemporains.**

## **Entrepreneurship and Employability: Conceptual Frameworks and Contemporary Implications.**

**EL BOUHTOURI OTHMAN**

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion « ENCG » El Jadida

Université Chouaib Doukkali, el Jadida

Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les organisations « LIRO »  
MAROC

**BEDOUI NAJIA**

Professeure a l'ENCG El Jadida et maitre de conférences habilitée

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion « ENCG » El Jadida

Université Chouaib Doukkali, el Jadida

Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les organisations « LIRO »  
MAROC

**Date de soumission :** 21/02/2025

**Date d'acceptation :** 07/04/2025

**Pour citer cet article :**

EL BOUHTOURI O. & BEDOUI N. (2025) « Entrepreneuriat et employabilité : évolutions conceptuelles et enjeux contemporains. » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : Numéro 1 », pp 270-288.

## Résumé

Dans un environnement économique marqué par des mutations structurelles, sociétales et technologiques, l'interaction entre l'entrepreneuriat et l'employabilité s'impose comme un enjeu fondamental. Loin d'être deux concepts indépendants, ils s'inscrivent dans une dynamique synergique et complémentaire où l'un nourrit et renforce l'autre. L'entrepreneuriat, défini comme un moteur d'innovation et de compétitivité, joue un rôle central dans la création de valeur et l'adaptation aux dynamiques du marché, elle ne se résume pas uniquement à la création de l'entreprises mais façonne également plusieurs compétences transversales. Parallèlement, l'employabilité dépasse la simple accumulation de qualifications pour intégrer une logique d'apprentissage continu et de flexibilité stratégique et une aptitude à évoluer dans un environnement incertain.

Notre étude met en lumière la complémentarité entre ces deux concepts, en démontrant comment l'entrepreneuriat renforce les compétences transversales essentielles à l'adaptabilité professionnelle. De même, une employabilité optimisée favorise l'essor d'une culture entrepreneuriale au sein des organisations. En s'appuyant sur une approche multidimensionnelle intégrant des perspectives économiques, sociologiques et managériales, Elle vise à illustrer l'interdépendance entre les deux concepts, explorer la façon dont un peut favoriser l'autre, et insiste sur la nécessité d'adopter des stratégies adaptées pour renforcer cette synergie.

**Mots-clés :** « Entrepreneuriat » ; « employabilité » ; « compétences » ; « marché du travail » ; « apprentissage continu »

## Abstract

In an economic environment marked by structural, societal, and technological changes, the interaction between entrepreneurship and employability emerges as a fundamental issue. Far from being two independent concepts, they are part of a synergistic and complementary dynamic where one nourishes and strengthens the other. Entrepreneurship, defined as a driver of innovation and competitiveness, plays a central role in value creation and adaptation to market dynamics; it is not limited to the creation of businesses but also shapes various transversal skills. At the same time, employability goes beyond the mere accumulation of qualifications to incorporate a logic of continuous learning and strategic flexibility, as well as the ability to thrive in an uncertain environment.

Our study highlights the complementarity between these two concepts, demonstrating how entrepreneurship strengthens the transversal skills essential for professional adaptability. Similarly, optimized employability fosters the rise of an entrepreneurial culture within organizations. By relying on a multidimensional approach that integrates economic, sociological, and managerial perspectives, it aims to illustrate the interdependence between the two concepts, explore how one can promote the other, and emphasizes the need to adopt appropriate strategies to strengthen this synergy.

**Keywords:** « Entrepreneurship » ; « employability » ; « skills » ; « labour market » ; «lifelong learning» .

## Introduction

Dans un environnement économique en perpétuelle mutation, l'entrepreneuriat et l'employabilité s'imposent comme des leviers structurants de la dynamique professionnelle et organisationnelle. L'analyse de ces notions requiert une exploration approfondie afin d'en déchiffrer les interconnexions et d'anticiper leurs répercussions sur les marchés du travail et les stratégies de développement des entreprises.

L'entrepreneuriat, pilier des transformations économiques et catalyseur de l'innovation, désigne l'ensemble des démarches associées à la conception, la structuration et la gestion d'initiatives économiques (Schumpeter, 1934 ; Drucker, 1954). Véritable phénomène évolutif, il s'adapte aux fluctuations du macroenvironnement, façonnant continuellement de nouveaux paradigmes. Qu'il s'agisse de startups technologiques, d'initiatives à impact sociétal ou de modèles écoresponsables, la sphère entrepreneuriale se diversifie, alimentant la croissance et stimulant la compétitivité des marchés.

Parallèlement, la notion d'employabilité s'érige en impératif stratégique face à l'obsolescence accélérée des compétences et aux mutations organisationnelles (OECD, 2019). Plus qu'un simple portefeuille de qualifications, elle incarne la capacité des individus à répondre aux exigences évolutives des entreprises et à naviguer dans un contexte où la flexibilité devient une norme (Furlong & Cartmel, 2007). La compétitivité individuelle repose ainsi sur une mobilisation efficiente des savoirs et une aptitude à capitaliser sur l'apprentissage continu (Eraut, 2004), garantissant ainsi une employabilité durable et proactive (Fajaryati, 2020).

La convergence entre ces deux axes prend tout son sens dans une ère marquée par la globalisation des échanges, l'essor du digital et les restructurations du tissu économique (Braunerhjelm, 2008 ; Commission européenne, 2010). D'une part, l'entrepreneuriat se révèle être un moteur de développement en générant de nouvelles opportunités d'emploi et en facilitant l'émergence de compétences adaptées aux besoins du marché (Audretsch & Keilbach, 2004). D'autre part, la consolidation de l'employabilité contribue à la performance organisationnelle en garantissant un vivier de talents qualifiés et adaptables (Clot, 2008 ; Bettio et al. 2014).

La réflexion sur ce sujet nous mène à s'interroger sur les liens étroits entre entrepreneuriat, employabilité et développement socio-économique. Plusieurs questions méritent d'être posées : Dans quelle mesure l'esprit entrepreneurial peut-il constituer un levier d'amélioration de l'employabilité individuelle, en particulier dans un contexte économique en mutation constante ? Comment l'entrepreneuriat contribue-t-il concrètement à la dynamique de création d'emplois et à la stimulation de la croissance économique ? Comment les déterminants multifactoriels de la relation entre entrepreneuriat et employabilité peuvent-ils se transformer en opportunités concrètes sur le marché du travail ?

Ainsi, en explorant ces questions, nous allons pouvoir décrypter les interactions complexes entre entrepreneuriat et employabilité en s'appuyant sur une approche multidimensionnelle. À travers une analyse rigoureuse des théories managériales et des tendances émergentes, on pourrait identifier des

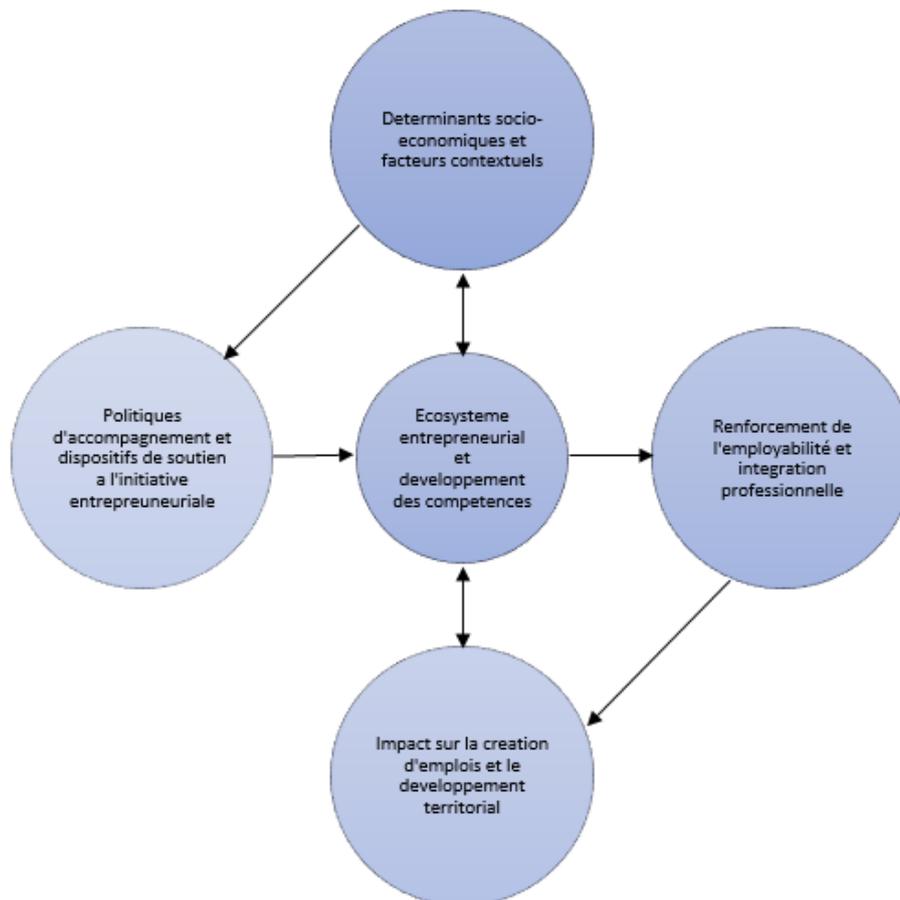
leviers d'action concrets pour optimiser les stratégies de gestion des compétences et renforcer l'agilité du marché du travail.

Afin d'approcher ce sujet, nous allons adopter une démarche qualitative basée sur une revue systématique de la littérature scientifique et institutionnelle pour explorer en profondeur les relations entre entrepreneuriat, employabilité, création d'emplois et développement socio-économique. La méthodologie s'articule autour de quatre axes principaux : l'identification des approches théoriques majeures expliquant les deux concepts entrepreneuriat-employabilité ainsi que leur évolution à travers le temps, la mise en évidence des concepts-clés et modèles d'analyse prédominants dans les travaux existants, et enfin, la proposition d'une lecture critique des initiatives de promotion entrepreneuriale en lien avec l'acquisition de compétences et l'insertion professionnelle.

Dans la première partie, nous allons exposer la revue de littérature de nos deux concepts clés, puis dans la deuxième partie, nous allons essayer d'étudier la relation entre l'employabilité et l'entrepreneuriat.

Le modèle conceptuel ci-dessus représente notre problématique :

**Figure N°1 : Modèle Conceptuel de recherche**



Sources : Adapté pas nous même.

## 1- Définitions et conceptualisations de l'entrepreneuriat et de l'employabilité : Analyse diachronique

### 1.1- L'entrepreneuriat : une dynamique en constante mutation

L'entrepreneuriat, en tant que champ d'étude et pratique économique, a connu une évolution constante, influencée par les changements socio-économiques et les avancées théoriques. Il est désormais perçu comme un moteur de croissance et d'innovation, un vecteur essentiel de développement économique et social (Audretsch, 2007). Cependant, pour comprendre pleinement cette dynamique, il est indispensable de revenir aux fondements de l'entrepreneuriat à travers les précurseurs du XXe siècle, notamment **Joseph Schumpeter et Frank Knight**, qui ont posé les bases de la réflexion sur le rôle de l'entrepreneur dans l'économie.

#### 1.1.1 L'approche classique à travers les précurseurs du XXe siècle : Schumpeter et Knight

L'une des contributions les plus marquantes à la conceptualisation de l'entrepreneuriat est celle de **Joseph Schumpeter**. Dans son ouvrage *The Theory of Economic Development* (1911), il définit l'entrepreneur comme un agent de changement économique, un innovateur qui introduit de nouvelles combinaisons productives et bouleverse ainsi les structures existantes (Schumpeter, 1934). Selon lui, l'entrepreneur ne se contente pas de gérer une entreprise ; il est **le moteur du progrès technologique et de la transformation économique**. Son concept de « **destruction créatrice** » souligne que l'innovation, bien que bénéfique pour la croissance, engendre simultanément l'obsolescence et le remplacement des structures économiques existantes (Schumpeter, 1942).

À la même époque, **Frank Knight** (1921) introduit une distinction fondamentale entre le risque et l'incertitude dans l'entrepreneuriat. Contrairement au risque, qui peut être mesuré et anticipé, l'incertitude radicale est impossible à quantifier et représente la véritable essence du défi entrepreneurial (Knight, 1921). Dans cette perspective, l'entrepreneur n'est pas simplement un gestionnaire, mais un décideur qui évolue dans un environnement imprévisible, où les gains et les pertes dépendent largement de sa capacité à naviguer dans un monde incertain.

Ces théories ont profondément influencé les approches contemporaines de l'entrepreneuriat. Alors que Schumpeter met en avant le rôle central de l'innovation, Knight insiste sur la prise de décision sous incertitude. Ces deux perspectives restent aujourd'hui encore fondamentales pour comprendre l'évolution de l'entrepreneuriat dans des environnements de plus en plus volatils et incertains (Casson & Wadeson, 2007).

Ainsi, les fondements classiques de Schumpeter et Knight ont jeté les bases d'une vision dynamique et stratégique de l'entrepreneuriat, influençant les théories modernes qui intègrent désormais les dimensions institutionnelles, cognitives et comportementales. Loin de se limiter à une seule définition, l'entrepreneuriat continue d'évoluer au gré des transformations économiques et technologiques, confirmant son rôle central dans la création de valeur et le renouvellement des économies.

### **1.1.2 Les approches comportementales de l'entrepreneuriat : une analyse des motivations et des traits de personnalité**

L'entrepreneuriat, en tant que champ d'étude, a longtemps été analysé sous l'angle des motivations et des traits de personnalité des individus qui choisissent cette voie. Contrairement aux approches purement économiques qui considèrent l'entrepreneur comme un simple acteur du marché, les recherches en psychologie et en comportement organisationnel ont cherché à comprendre ce qui distingue un entrepreneur des autres individus en termes de personnalité et de motivation (Carsrud & Brännback, 2011). Ces approches comportementales mettent en avant le rôle des prédispositions psychologiques et des facteurs internes dans la propension à entreprendre. Elles s'appuient sur l'idée que certaines personnes possèdent des caractéristiques innées ou acquises qui les poussent à identifier des opportunités, à prendre des risques et à surmonter les obstacles inhérents à la création d'entreprise (Shane, Locke, & Collins, 2003).

Parmi les traits de personnalité les plus étudiés en entrepreneuriat, le besoin d'accomplissement occupe une place centrale. McClelland (1961) a montré que les entrepreneurs possèdent un désir marqué d'atteindre des objectifs ambitieux, ce qui les différencie des gestionnaires traditionnels. Ce besoin d'accomplissement se traduit par une tendance à rechercher des défis, à mesurer ses performances par rapport à des standards élevés et à privilégier les tâches où le succès dépend de l'effort personnel plutôt que du hasard. Cette motivation les pousse à adopter des stratégies innovantes et à persévérer face aux échecs, ce qui est essentiel dans un environnement incertain. Cette idée rejoint celle de Duckworth et al. (2007), qui introduisent le concept de "grit", définissant la passion et la persévérance pour atteindre des objectifs à long terme comme des facteurs décisifs dans le succès entrepreneurial.

Un autre trait distinctif des entrepreneurs est leur locus de contrôle interne, concept introduit par Rotter (1966). Ce dernier distingue les individus qui estiment que leurs succès et leurs échecs dépendent de leurs propres actions (locus de contrôle interne) de ceux qui pensent que leur destinée est déterminée par des facteurs externes comme la chance ou les circonstances (locus de contrôle externe). Les entrepreneurs ont tendance à posséder un locus de contrôle interne élevé, ce qui signifie qu'ils croient en leur capacité à influencer leur environnement et à surmonter les obstacles. Cette caractéristique les pousse à prendre des initiatives et à chercher activement des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent (Baron, 2008). Cette approche est confirmée par Shane, Locke et Collins (2003), qui soulignent que la perception de contrôle personnel est un facteur clé dans la prise de décision entrepreneuriale.

La tolérance à l'incertitude est également un élément crucial dans le profil psychologique des entrepreneurs. Knight (1921) avait déjà identifié cette dimension en distinguant le risque, qui peut être mesuré, de l'incertitude, qui est imprévisible. Les entrepreneurs sont caractérisés par leur capacité à prendre des décisions en l'absence d'informations complètes et à gérer l'ambiguïté (Mitchell et al. 2002). Cette aptitude leur permet de naviguer dans un environnement instable et de saisir des opportunités que d'autres n'oseraient pas exploiter. Toutefois, cette tolérance à l'incertitude peut également être un facteur de stress, et tous les entrepreneurs ne la gèrent pas de la même manière.

Certains développent des mécanismes de résilience et d'adaptation qui leur permettent de persévérer malgré les revers, tandis que d'autres peuvent être plus vulnérables à l'anxiété et au doute (Baum, Locke, & Smith, 2001).

Si les traits de personnalité expliquent en partie pourquoi certains individus deviennent entrepreneurs, les motivations jouent également un rôle essentiel. Deci et Ryan (1985), à travers leur théorie de l'autodétermination, distinguent les motivations intrinsèques et extrinsèques. Les motivations intrinsèques, comme la passion pour un domaine ou la recherche d'autonomie, sont souvent citées par les entrepreneurs comme les principales raisons de leur engagement dans la création d'entreprise. Beaucoup d'entrepreneurs sont animés par le désir de travailler sur des projets qui les passionnent, sans avoir à rendre des comptes à une hiérarchie rigide. Cette quête d'indépendance est une motivation récurrente dans les études sur l'entrepreneuriat (Gartner, 1988). En revanche, les motivations extrinsèques, comme la perspective de gains financiers ou l'amélioration du statut social, jouent également un rôle dans la décision de créer une entreprise (Reynolds et al. 2005). Certains entrepreneurs voient l'opportunité d'exploiter une niche de marché lucrative et se lancent principalement pour des raisons économiques. Ce phénomène est particulièrement visible dans les contextes où le chômage est élevé, où l'entrepreneuriat devient une alternative à l'absence d'emploi stable.

L'environnement institutionnel et social influence également les motivations entrepreneuriales. Dans certaines cultures, entreprendre est perçu comme un signe de prestige et de réussite sociale, ce qui incite de nombreuses personnes à se lancer dans cette voie pour des raisons de reconnaissance (Baum, Locke, & Smith, 2001). D'autres études ont montré que l'entourage joue un rôle clé dans la motivation entrepreneuriale. Avoir des proches qui ont réussi en tant qu'entrepreneurs augmente la probabilité qu'un individu choisisse cette carrière, car cela réduit la perception du risque et renforce la confiance en la faisabilité du projet (Carsrud & Brännback, 2011). Cet effet d'entraînement est particulièrement prononcé dans les environnements où les ressources entrepreneuriales (réseaux, financement, mentorat) sont accessibles et encouragées.

Si les motivations et les traits de personnalité influencent la propension à entreprendre, ils ne garantissent pas nécessairement le succès. L'entrepreneuriat est un processus complexe qui nécessite non seulement une forte motivation et des compétences psychologiques adaptées, mais aussi une capacité d'adaptation aux réalités du marché. La combinaison d'une personnalité résiliente, d'une motivation forte et d'un environnement favorable augmente les chances de réussite, mais ne les assure pas. À l'avenir, les recherches devront intégrer davantage les facteurs environnementaux et institutionnels pour comprendre comment ces éléments interagissent avec les traits de personnalité et les motivations des entrepreneurs, et comment ils façonnent les dynamiques entrepreneuriales à long terme.

### **1.1.3 Approche Économique : L'entrepreneuriat en tant que moteur de croissance économique, d'innovation et de création d'emplois**

L'entrepreneuriat est reconnu comme un moteur essentiel de la croissance économique, de l'innovation et de la création d'emplois. Depuis plusieurs décennies, les économistes s'accordent à dire que l'activité entrepreneuriale joue un rôle fondamental dans la dynamique des marchés et la compétitivité des nations (Acs & Audretsch, 2003). Loin d'être un simple phénomène individuel, l'entrepreneuriat s'inscrit dans une logique systémique où l'interaction entre les entreprises, les

institutions et les technologies favorise un renouvellement constant des structures économiques (Carree & Thurik, 2010).

L'impact de l'entrepreneuriat sur la croissance économique a été largement étudié dans la littérature. Schumpeter (1942), dans sa théorie de la "destruction créatrice", souligne que l'entrepreneur est au cœur du progrès économique en introduisant des innovations qui remplacent les technologies et les modèles d'affaires obsolètes. Ce processus permet non seulement d'améliorer l'efficacité des marchés, mais aussi de stimuler l'investissement et d'encourager la concurrence. Ainsi, les nouvelles entreprises, en défiant les structures établies, poussent les acteurs économiques à s'adapter, ce qui favorise un cycle permanent d'innovation et de modernisation (Aghion & Howitt, 1992).

Au-delà de la croissance économique, l'entrepreneuriat est un levier puissant pour l'innovation. Kirzner (1973) met en avant l'entrepreneur comme un "découvreur d'opportunités", capable d'identifier des inefficacités sur le marché et de proposer des solutions inédites. Contrairement à Schumpeter qui perçoit l'entrepreneur comme un innovateur radical, Kirzner insiste sur le rôle de l'entrepreneur dans l'exploitation des écarts d'information et l'optimisation des ressources existantes. Cette vision est particulièrement pertinente dans les économies modernes où l'innovation incrémentale est un facteur clé de différenciation et d'adaptation aux évolutions du marché (Autio, 2005).

L'un des effets les plus visibles de l'entrepreneuriat est sa capacité à créer des emplois et à absorber la main-d'œuvre disponible. Birch (1979) a démontré que les petites et moyennes entreprises (PME) sont responsables d'une part significative de la création d'emplois dans les économies développées. Contrairement aux grandes entreprises qui cherchent souvent à optimiser leur productivité en réduisant leurs effectifs, les jeunes entreprises en expansion recrutent massivement pour accompagner leur croissance. Par ailleurs, dans les économies en développement, l'entrepreneuriat est souvent un moyen d'intégration socio-économique, permettant aux populations exclues du marché du travail formel d'accéder à des revenus et de contribuer à l'économie locale (Naudé, 2010).

Cependant, l'impact de l'entrepreneuriat sur l'emploi n'est pas uniforme et dépend largement des caractéristiques des entreprises créées. Si les startups innovantes à forte croissance génèrent une valeur ajoutée importante et contribuent à l'emploi qualifié, d'autres formes d'entrepreneuriat, notamment l'auto-entrepreneuriat de subsistance, ont un effet plus limité sur la croissance économique (Henrekson & Johansson, 2010). En effet, les entreprises à faible productivité, souvent créées en réponse à un manque d'opportunités sur le marché du travail, peinent à se développer et à embaucher à grande échelle.

L'entrepreneuriat joue également un rôle clé dans la résilience des économies face aux crises. Lors des chocs économiques, la flexibilité et l'agilité des petites entreprises leur permettent de s'adapter plus rapidement aux nouvelles conditions du marché, contribuant ainsi à une reprise plus rapide de l'activité économique (Audretsch & Thurik, 2001). De plus, les entrepreneurs, en diversifiant les secteurs d'activité et en favorisant la compétitivité, réduisent la dépendance d'un pays à un nombre limité de grandes entreprises, ce qui diminue les risques systémiques en période de crise (Acs, Desai, & Hessels, 2008).

Toutefois, pour que l'entrepreneuriat soit un véritable moteur de croissance et d'innovation, un environnement favorable est nécessaire. Des institutions solides, un cadre réglementaire souple et un accès facilité aux financements sont des éléments déterminants pour la réussite des entreprises

naissantes (Minniti & Lévesque, 2008). Les politiques publiques ont ainsi un rôle clé à jouer pour encourager la création d'entreprises à fort potentiel, en réduisant les barrières administratives, en facilitant l'accès au capital-risque et en investissant dans l'éducation entrepreneuriale (Estrin, Mickiewicz, & Stephan, 2013).

L'entrepreneuriat n'est donc pas un simple phénomène de marché, mais un levier stratégique pour la transformation économique. En favorisant la création d'emplois, l'innovation et la résilience économique, il contribue de manière significative au développement des nations. Toutefois, pour maximiser son impact, il est nécessaire d'adopter une approche différenciée qui distingue les entrepreneurs à fort potentiel de ceux qui entreprennent par nécessité, et de mettre en place des politiques adaptées pour accompagner chaque catégorie dans son développement.

#### 1.1.4 L'Entrepreneuriat comme Phénomène Social : Une Analyse Sociologique des Déterminants Institutionnels, Culturels et Relationnels

L'entrepreneuriat ne peut être réduit à un simple phénomène économique fondé sur l'initiative individuelle et la recherche du profit. Il s'agit également d'un **phénomène social**, façonné par des dynamiques institutionnelles, culturelles et relationnelles qui influencent à la fois la propension des individus à entreprendre et les conditions dans lesquelles ils développent leurs activités (Thornton, Ribeiro-Soriano, & Urbano, 2011). Loin d'être un processus isolé, l'acte entrepreneurial s'inscrit dans un environnement structuré par des normes, des valeurs et des réseaux sociaux qui façonnent les opportunités et contraignent les décisions des entrepreneurs (Aldrich & Fiol, 1994).

L'une des premières dimensions sociologiques de l'entrepreneuriat repose sur les **déterminants institutionnels**, c'est-à-dire les cadres réglementaires, politiques et organisationnels qui structurent l'activité entrepreneuriale. North (1990) distingue les institutions formelles (lois, régulations, politiques publiques) des institutions informelles (normes culturelles, croyances, conventions sociales), toutes deux jouant un rôle déterminant dans la facilitation ou la restriction de l'initiative entrepreneuriale. Un environnement institutionnel stable et favorable encourage la création d'entreprises en réduisant les incertitudes liées aux transactions économiques et en facilitant l'accès aux ressources financières et humaines (Djankov et al. 2002). À l'inverse, des contraintes administratives excessives, une corruption élevée ou une instabilité juridique peuvent freiner l'esprit d'entreprise en dissuadant les individus d'investir et d'innover (Baumol, 1990).

Les systèmes éducatifs et les politiques publiques jouent également un rôle central dans la formation des compétences entrepreneuriales et la diffusion d'une culture favorable à l'entrepreneuriat. Dans les sociétés où l'éducation valorise l'autonomie, la prise de risque et l'innovation, la propension à entreprendre est plus élevée (Minniti & Lévesque, 2008). Par ailleurs, la présence d'incubateurs, de structures d'accompagnement et de financements adaptés influence considérablement le taux de réussite des entreprises en favorisant l'accès aux ressources et en réduisant les risques liés à l'entrepreneuriat (Bruton, Ahlstrom, & Li, 2010).

Au-delà des institutions, les **facteurs culturels** ont une influence déterminante sur la perception de l'entrepreneuriat et sur la manière dont il est pratiqué dans différentes sociétés. Hofstede (1980) a démontré que certaines cultures, caractérisées par un faible niveau d'évitement de l'incertitude et un fort individualisme, sont plus propices à l'entrepreneuriat. Dans les pays où l'autonomie et la réussite

individuelle sont valorisées, l'entrepreneuriat est perçu comme un moyen légitime d'ascension sociale et d'accomplissement personnel (Hayton, George, & Zahra, 2002).

À l'inverse, dans les sociétés où le collectivisme prédomine, l'entrepreneuriat peut être entravé par la primauté des obligations familiales et communautaires. En Asie, par exemple, les relations de confiance et les dynamiques de groupe jouent un rôle crucial dans la structuration des activités entrepreneuriales, souvent basées sur des alliances familiales et des réseaux d'affaires fermés (Redding, 1990). Cette logique de fonctionnement diffère du modèle occidental, où l'accent est mis sur la compétitivité et l'innovation individuelle. Toutefois, ces réseaux peuvent aussi constituer un atout en réduisant les coûts de transaction et en facilitant l'accès aux ressources (Steier, 2007).

Les normes sociales et les représentations collectives de l'entrepreneuriat influencent également la volonté des individus à se lancer dans cette voie. Par exemple, dans certaines sociétés, l'échec entrepreneurial est perçu comme un stigmate qui freine l'initiative individuelle (Cardon, Stevens, & Potter, 2011). En revanche, dans les environnements où l'échec est intégré comme une étape normale du processus entrepreneurial, la prise de risque est plus encouragée, ce qui favorise la dynamique de création d'entreprises (Shepherd, 2003).

L'entrepreneuriat est également profondément ancré dans des **logiques relationnelles**, où les réseaux sociaux jouent un rôle clé dans la structuration des opportunités et le développement des entreprises. Granovetter (1985) a démontré que les relations interpersonnelles influencent significativement les décisions économiques en facilitant la transmission d'informations et la mobilisation des ressources. Dans ce cadre, deux types de réseaux se distinguent :

- Les **liens forts**, qui se réfèrent aux relations proches (famille, amis, collègues) et qui apportent un soutien affectif et matériel aux entrepreneurs (Uzzi, 1997). Ces liens sont particulièrement importants dans les premières phases de création d'une entreprise, lorsque les ressources sont limitées et que la confiance est un facteur clé dans l'accès au financement et aux opportunités.
- Les **liens faibles**, qui désignent les relations plus distantes mais qui permettent d'accéder à une diversité d'informations et d'opportunités stratégiques (Burt, 1992). Les entrepreneurs bénéficiant d'un réseau étendu ont plus de chances de réussir, car ils peuvent mobiliser plus facilement des compétences complémentaires et identifier des opportunités commerciales qui ne sont pas directement accessibles via leur cercle proche.

L'impact des réseaux sur l'entrepreneuriat est particulièrement visible dans les écosystèmes entrepreneuriaux dynamiques, comme la Silicon Valley ou Shenzhen, où les interactions entre startups, investisseurs et institutions académiques créent un environnement propice à l'innovation et au partage des connaissances (Saxenian, 1994). Ces clusters entrepreneuriaux illustrent comment les dynamiques relationnelles influencent l'émergence et la croissance des entreprises en facilitant l'accès aux ressources stratégiques et en réduisant les coûts liés à l'incertitude (Feldman, 2001).

Toutefois, la dépendance excessive aux réseaux peut aussi constituer un frein à l'innovation. Lorsque les relations sont trop fermées et homogènes, elles limitent l'accès à des idées nouvelles et freinent la diversité des opportunités (Gargiulo & Benassi, 2000). De plus, certaines formes de capital social peuvent renforcer les inégalités d'accès à l'entrepreneuriat, notamment dans les environnements où le succès dépend fortement des connexions sociales et des relations avec les élites économiques et politiques (Light & Dana, 2013).

L'entrepreneuriat, en tant que phénomène social, est donc **influencé par des facteurs institutionnels, culturels et relationnels** qui façonnent à la fois les opportunités disponibles et les stratégies adoptées par les entrepreneurs. Si un cadre institutionnel favorable, une culture entrepreneuriale dynamique et des réseaux solides sont des éléments clés pour stimuler l'entrepreneuriat, il est également essentiel d'intégrer ces dimensions dans les politiques publiques et les programmes de soutien à l'entrepreneuriat. En tenant compte de ces dynamiques sociologiques, il devient possible de mieux comprendre les différences d'activités entrepreneuriales à travers les pays et d'adapter les interventions pour maximiser leur impact sur le développement économique et social.

## 1.2 Les paradigmes de l'employabilité : une exploration historique et comparative :

L'employabilité est un concept en constante évolution, dont les définitions et les interprétations ont varié selon les contextes historiques, économiques et sociaux. Autrefois perçue comme une simple capacité individuelle à obtenir un emploi, elle est aujourd'hui considérée comme un phénomène dynamique, influencé par des transformations organisationnelles, technologiques et institutionnelles (Gazier, 1999). L'émergence du concept dans le champ des ressources humaines et son adaptation aux défis de la numérisation témoignent de son importance croissante dans les débats sur le travail et l'évolution des compétences.

### 1.2.1 Les origines du concept d'employabilité

Le concept d'employabilité remonte aux premières réflexions économiques et sociales sur le travail et la qualification. Dans les premières théories du marché du travail, notamment celles développées par **Keynes (1936)**, l'accent était mis sur le rôle de la demande agrégée et des politiques publiques pour garantir un niveau d'emploi stable. L'idée que les individus devaient continuellement s'adapter pour rester "employables" était peu présente, le modèle dominant étant celui d'un emploi stable et sécurisé, garanti par l'État et les grandes entreprises.

C'est à partir des années 1950 que l'employabilité commence à être conceptualisée dans une perspective plus individualiste, avec l'émergence des théories du capital humain. **Becker (1964)** met en avant l'importance de l'investissement dans l'éducation et la formation comme facteur déterminant de la productivité et de la valeur d'un travailleur sur le marché du travail. Dans cette vision, l'employabilité repose avant tout sur l'acquisition de compétences, considérées comme un atout stratégique pour les individus cherchant à s'insérer ou à progresser professionnellement.

Cependant, cette conception linéaire de l'employabilité a été remise en question par des chercheurs qui ont souligné l'influence des structures économiques et sociales sur la capacité des individus à trouver un emploi. **Gazier (1999)** propose ainsi une typologie des différentes approches de l'employabilité, allant de l'approche "dure", centrée sur les compétences techniques, à une approche plus "interactive", qui prend en compte les opportunités offertes par l'environnement économique et les politiques d'accompagnement mises en place par les institutions.

### 1.2.2 L'émergence de l'employabilité comme concept central des RH

À partir des années 1980, sous l'effet de la mondialisation et des restructurations économiques, l'employabilité devient un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines. L'abandon progressif du modèle de l'emploi à vie, notamment dans les pays industrialisés, conduit à un

changement de paradigme où la responsabilité de l'employabilité n'incombe plus uniquement aux employeurs, mais aussi aux individus eux-mêmes (Forrier & Sels, 2003).

Les entreprises adoptent alors des stratégies visant à favoriser le développement des compétences de leurs employés, afin de garantir leur adaptabilité face aux mutations du marché du travail. **Hall (1996)** introduit la notion de *carrière protéenne*, qui met en avant l'idée que les individus doivent être en mesure de s'auto-diriger et d'évoluer en fonction des opportunités. Dans ce modèle, l'employabilité devient un facteur clé de compétitivité pour les entreprises, qui cherchent à recruter des travailleurs capables de s'adapter rapidement aux changements organisationnels et technologiques.

Les politiques publiques accompagnent cette transformation en développant des dispositifs de formation continue et en promouvant l'apprentissage tout au long de la vie. **Van der Heijden et al. (2009)** soulignent que l'employabilité ne se réduit plus à l'accumulation de qualifications formelles, mais repose également sur des compétences comportementales, telles que la capacité à travailler en équipe, la créativité et la gestion du changement. Ainsi, la gestion de carrière devient un processus plus flexible, où les travailleurs doivent constamment actualiser leurs compétences pour répondre aux exigences du marché du travail.

### 1.2.3 L'employabilité à l'ère de la numérisation

L'essor des technologies numériques et l'automatisation des processus de production ont profondément transformé les exigences du marché du travail, modifiant ainsi les déterminants de l'employabilité. Selon **Frey & Osborne (2017)**, l'intelligence artificielle et la robotisation risquent d'éliminer un grand nombre d'emplois traditionnels, tout en créant de nouvelles opportunités dans les secteurs liés aux technologies de l'information et à l'innovation. Cette évolution impose aux travailleurs de développer des compétences numériques avancées pour rester employables dans un environnement en mutation rapide.

Les entreprises, conscientes de ces bouleversements, investissent de plus en plus dans la formation numérique et dans des modèles d'apprentissage hybrides, combinant formation en présentiel et e-learning. **Spreitzer et al. (2017)** soulignent l'importance du développement des compétences numériques non seulement pour les emplois hautement qualifiés, mais aussi pour les secteurs plus traditionnels qui subissent des transformations liées à l'intégration des nouvelles technologies.

Par ailleurs, l'essor du travail indépendant et des plateformes numériques a donné naissance à un nouveau modèle d'employabilité basé sur la flexibilité et l'auto-entrepreneuriat (Kost, Fieseler, & Wong, 2020). Si cette évolution offre davantage d'opportunités d'emploi, elle pose également la question de la précarisation du travail et de la protection sociale des travailleurs indépendants. L'employabilité ne se définit plus uniquement par la capacité à occuper un poste stable, mais aussi par l'aptitude à gérer une carrière en tant que travailleur autonome dans un marché du travail de plus en plus fragmenté.

### 1.2.4 L'employabilité à l'ère de la numérisation

L'essor des technologies numériques et l'automatisation des processus de production ont profondément transformé les exigences du marché du travail, modifiant ainsi les déterminants de l'employabilité. Selon **Frey & Osborne (2017)**, l'intelligence artificielle et la robotisation risquent

d'éliminer un grand nombre d'emplois traditionnels, tout en créant de nouvelles opportunités dans les secteurs liés aux technologies de l'information et à l'innovation. Cette évolution impose aux travailleurs de développer des compétences numériques avancées pour rester employables dans un environnement en mutation rapide.

Les entreprises, conscientes de ces bouleversements, investissent de plus en plus dans la formation numérique et dans des modèles d'apprentissage hybrides, combinant formation en présentiel et e-learning. **Spreitzer et al. (2017)** soulignent l'importance du développement des compétences numériques non seulement pour les emplois hautement qualifiés, mais aussi pour les secteurs plus traditionnels qui subissent des transformations liées à l'intégration des nouvelles technologies.

Par ailleurs, l'essor du travail indépendant et des plateformes numériques a donné naissance à un nouveau modèle d'employabilité basé sur la flexibilité et l'auto-entrepreneuriat (Kost, Fieseler, & Wong, 2020). Si cette évolution offre davantage d'opportunités d'emploi, elle pose également la question de la précarisation du travail et de la protection sociale des travailleurs indépendants. L'employabilité ne se définit plus uniquement par la capacité à occuper un poste stable, mais aussi par l'aptitude à gérer une carrière en tant que travailleur autonome dans un marché du travail de plus en plus fragmenté.

## **2- Entrepreneuriat et Employabilité : Un Dialogue Continu dans un Monde Professionnel en Mutation.**

L'évolution du monde professionnel a conduit à une reconfiguration des concepts d'entrepreneuriat et d'employabilité, deux notions historiquement distinctes mais dont l'interconnexion devient de plus en plus évidente. L'entrepreneuriat, perçu à l'origine comme une alternative à l'emploi salarié, est désormais considéré comme un levier d'employabilité, offrant aux individus les moyens d'adapter leurs compétences aux transformations du marché du travail (Gibb, 2002). De même, l'employabilité ne se limite plus à l'acquisition de qualifications en vue d'un emploi stable, mais intègre également la capacité à créer et à gérer sa propre activité professionnelle (Thompson, Jones-Evans, & Kwong, 2010). Ainsi, un dialogue continu s'instaure entre ces deux concepts, façonné par des dynamiques économiques, technologiques et sociales.

### **2.1 La Dualité Entrepreneuriat-Employabilité : Un Paradigme Complexe**

L'interaction entre entrepreneuriat et employabilité repose sur une dynamique ambivalente. D'un côté, l'entrepreneuriat est souvent perçu comme une réponse à un manque d'opportunités sur le marché du travail, notamment dans les contextes où les taux de chômage sont élevés et où les alternatives en emploi salarié se raréfient (Audretsch, Keilbach, & Lehmann, 2006). Dans ce cadre, l'auto-entrepreneuriat devient une solution permettant aux individus d'exercer une activité économique et de maintenir une source de revenus (Naudé, 2010). D'un autre côté, l'entrepreneuriat peut également être un moteur de développement des compétences et d'accroissement de l'employabilité, en offrant aux individus une expérience pratique dans la gestion de projet, la prise de décision et la résolution de problèmes complexes (Van Praag, 2005).

La dualité entre ces deux concepts se reflète également dans la distinction entre un entrepreneuriat de nécessité et un entrepreneuriat d'opportunité (Reynolds et al. 2005). L'entrepreneuriat de nécessité concerne les individus contraints de créer leur propre emploi en raison d'un manque d'alternatives,

tandis que l'entrepreneuriat d'opportunité résulte d'une volonté proactive de saisir des occasions favorables à l'innovation et à la croissance économique (Bosma, Stam, & Wennekers, 2011). Si ces deux formes d'entrepreneuriat diffèrent en termes d'objectifs et de trajectoires, elles contribuent néanmoins toutes deux à l'évolution des compétences individuelles et à l'amélioration de l'employabilité.

### **2.1.1 L'Impact Multidimensionnel des Formes Entrepreneuriales sur l'Employabilité**

Les différentes formes d'entrepreneuriat influencent l'employabilité de manière variée, en fonction des secteurs d'activité, des compétences mobilisées et des opportunités de reconversion qu'elles offrent. L'entrepreneuriat innovant, qui repose sur la création de nouvelles solutions technologiques ou organisationnelles, développe chez les individus des compétences stratégiques en gestion de l'incertitude et en innovation, des atouts particulièrement valorisés dans le monde professionnel actuel (Autio, Kenney, Mustar, Siegel, & Wright, 2014). Ce type d'entrepreneuriat favorise la transférabilité des compétences et renforce la capacité des individus à rebondir en cas d'échec entrepreneurial, augmentant ainsi leur attractivité sur le marché du travail (Davidsson & Honig, 2003).

L'entrepreneuriat social, qui vise à répondre à des besoins sociétaux tout en générant une activité économique, contribue également à l'employabilité en développant des compétences en gestion de projet à impact, en leadership éthique et en mobilisation de ressources communautaires (Mair & Marti, 2006). Les expériences acquises dans ce domaine facilitent la réintégration des entrepreneurs dans des postes de responsabilité au sein d'organisations publiques ou privées, qui valorisent les compétences en engagement social et en gestion de partenariats multi-acteurs (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012).

Par ailleurs, l'auto-entrepreneuriat et le freelancing, qui connaissent un essor considérable avec la digitalisation, modifient les notions traditionnelles d'employabilité en favorisant des formes de travail plus flexibles et autonomes (Kost, Fieseler, & Wong, 2020). Bien que ces nouvelles formes d'activité professionnelle offrent une grande liberté, elles impliquent également une gestion accrue de l'incertitude et une nécessité constante d'actualisation des compétences pour maintenir une attractivité sur le marché du travail (McKeown, 2015). Dans ce contexte, la frontière entre emploi salarié et activité entrepreneuriale devient plus floue, illustrant l'émergence d'un modèle hybride où l'individu doit être à la fois gestionnaire de sa carrière et entrepreneur de son propre parcours professionnel.

### **2.1.2 Déterminants Multifactoriels de la Relation Entrepreneuriat-Employabilité**

La relation entre entrepreneuriat et employabilité ne se limite pas à une simple corrélation entre activité entrepreneuriale et acquisition de compétences. Elle est influencée par une série de facteurs institutionnels, culturels et individuels qui déterminent la manière dont l'expérience entrepreneuriale se traduit en opportunités sur le marché du travail (Thurik, Carree, Van Stel, & Audretsch, 2008).

Les institutions jouent un rôle clé dans cette dynamique, en facilitant ou en limitant la transition entre entrepreneuriat et emploi salarié. Dans les économies où les dispositifs de soutien aux entrepreneurs sont bien développés (incubateurs, formations, aides financières), l'expérience entrepreneuriale est mieux valorisée par les employeurs et favorise une mobilité ascendante sur le marché du travail (Mason & Brown, 2014). En revanche, dans les contextes où l'entrepreneuriat est perçu comme une solution de dernier recours, le retour à l'emploi salarié après une expérience entrepreneuriale peut être

plus difficile, les employeurs pouvant interpréter cette trajectoire comme un signe d'instabilité ou d'échec (Burton, Sørensen, & Beckman, 2002).

Les déterminants culturels influencent également cette relation. Dans les sociétés où l'esprit d'initiative et l'autonomie sont valorisés, l'expérience entrepreneuriale est perçue comme un atout majeur, témoignant d'une capacité à innover et à prendre des responsabilités (Hofstede, Noorderhaven, Thurik, Uhlaner, Wennekers, & Wildeman, 2004). À l'inverse, dans les contextes où l'emploi stable et la hiérarchie organisationnelle sont privilégiés, les entrepreneurs peuvent rencontrer des difficultés à faire reconnaître leur expérience en dehors du monde entrepreneurial.

Enfin, les facteurs individuels jouent un rôle crucial dans la capacité des entrepreneurs à capitaliser sur leur parcours pour renforcer leur employabilité. La formation, le développement d'un réseau professionnel solide et la capacité à valoriser les compétences acquises lors d'une expérience entrepreneuriale sont autant de leviers permettant une transition réussie entre entrepreneuriat et emploi salarié (Rauch & Hulsink, 2015). L'apprentissage tiré de l'expérience entrepreneuriale, y compris des échecs, constitue une ressource précieuse pour les individus capables de le mobiliser stratégiquement dans leur parcours professionnel (Cope, 2011).

## **Conclusion**

L'interconnexion entre l'entrepreneuriat et l'employabilité constitue un levier stratégique pour appréhender les transformations du marché du travail et répondre aux défis de l'économie contemporaine. Loin d'être des concepts isolés, ces deux dynamiques s'articulent dans un dialogue continu, influencé par des facteurs économiques, sociaux et technologiques.

D'une part, l'entrepreneuriat se révèle être un moteur de croissance et d'innovation, jouant un rôle essentiel dans la structuration des économies modernes. Par sa capacité à générer de nouvelles opportunités, il favorise non seulement la création d'emplois, mais aussi le développement de compétences transversales, essentielles pour une employabilité durable. Dans cette perspective, il apparaît non seulement comme une alternative au salariat, mais aussi comme un catalyseur d'adaptabilité et de résilience professionnelle.

D'autre part, l'employabilité, initialement perçue comme un ensemble de compétences techniques et comportementales, s'inscrit désormais dans une logique plus dynamique et évolutive. L'accélération des mutations organisationnelles et l'obsolescence rapide des savoirs imposent une reconfiguration des stratégies de gestion des carrières. La capacité d'un individu à se positionner sur le marché du travail dépend de sa faculté à apprendre en continu, à s'adapter aux nouvelles exigences et à saisir les opportunités offertes par l'environnement entrepreneurial.

L'interaction entre ces deux notions révèle un paradigme complexe, où l'entrepreneuriat n'est plus uniquement une fin en soi, mais également un moyen d'accroître son employabilité. L'expérience entrepreneuriale, qu'elle aboutisse ou non à une réussite économique, confère des compétences clés en gestion de projet, en leadership et en prise de décision, qui renforcent l'attractivité d'un individu sur le marché du travail. De même, un salarié doté d'un esprit entrepreneurial devient un acteur clé du développement organisationnel, contribuant à l'innovation interne et à l'amélioration de la performance des entreprises.

Cependant, cette complémentarité ne saurait être pleinement exploitée sans un cadre institutionnel et éducatif favorable. La formation, l'accompagnement entrepreneurial et la reconnaissance des parcours hybrides sont autant de leviers qui doivent être mobilisés pour maximiser l'impact de cette synergie. Dans un monde marqué par la digitalisation et la globalisation, il devient impératif d'adopter une vision intégrative de l'employabilité et de l'entrepreneuriat, en promouvant une culture de l'apprentissage continu et de l'innovation.

Ainsi, cette étude souligne l'importance d'une approche multidimensionnelle pour analyser les interactions entre ces deux concepts. Il apparaît fondamental d'orienter les politiques publiques et les stratégies organisationnelles vers une meilleure valorisation de l'expérience entrepreneuriale, tout en renforçant les dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle. Ce travail ouvre également de nouvelles pistes pour la recherche scientifique, en particulier en ce qui concerne l'évaluation empirique des impacts à long terme des parcours entrepreneuriaux sur les trajectoires professionnelles individuelles, ainsi que l'inclusion systématique des compétences entrepreneuriales dans les programmes éducatifs. Bien que cette étude présente certaines limitations méthodologiques, principalement l'absence d'une démarche empirique in situ qui pourrait inciter à des recherches futures basées sur des données contextuelles, cette étude apporte néanmoins une contribution théorique significative à la compréhension de l'interdépendance entre les dynamiques entrepreneuriales et les processus d'employabilité. Ce faisant, elle interpelle la communauté scientifique, les acteurs organisationnels et les instances décisionnelles à appréhender ces deux phénomènes comme des vecteurs synergiques susceptibles de catalyser une transformation structurelle et durable du marché de l'emploi contemporain.

En définitive, l'entrepreneuriat et l'employabilité ne s'opposent pas, mais s'enrichissent mutuellement, dessinant les contours d'un marché du travail plus agile, inclusif et résilient.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2003). Innovation and technological change. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 55-79.
- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31(3), 219-234.
- Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323-351.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), 63-78.
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. C. (2004). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford University Press.
- Audretsch, D. B., & Thurik, R. (2001). What's new about the new economy? *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M., & Lehmann, E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford University Press.
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51-55.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

- Birch, D. L. (1979). The job generation process. MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2011). Intrapreneurship versus independent entrepreneurship: A cross-national analysis of individual entrepreneurial behavior. *Industrial and Corporate Change*, 20(4), 867-899.
- **Braunerhjelm, P.** (2008). *Entrepreneurship, knowledge and economic growth. Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(5), 451-533.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burton, M. D., Sørensen, J. B., & Beckman, C. M. (2002). Coming from good stock: Career histories and new venture formation. *Research in the Sociology of Organizations*, 19, 229-262.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2010). The impact of entrepreneurship on economic growth. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 557-594.
- Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Casson, M., & Wadeson, N. (2007). The discovery of opportunities: Extending the economic theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28(4), 285-300.
- Clot, Y. (2008). *Le travail à cœur : Pour en finir avec la souffrance au travail*. La Découverte.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1-37.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 173-247.

- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 479-504.
- European Commission. (2010). *New skills for new jobs: Action now*
- **Fajaryati, N., Budiyo, B., Akhyar, M., & Wiranto, W. (2020).** The employability skills needed to face the demands of work in the future: Systematic literature reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595-603.
- Feldman, M. P. (2001). The entrepreneurial event revisited: Firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 861-891.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Furlong, A., & Cartmel, F. (2007). *Young people and social change* (2nd ed.). Open University Press.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Gazier, B. (1999). Employability: Concepts and policies. *European Employment Observatory Review*, 3-17.