

---

règles de l'équipe d'intervention et les réactions ambivalentes face au feu, soit l'attrait et la peur. Le premier aspect est étroitement associé au collectif de travail : la prise de décision, l'entraide et la reconnaissance sont au cœur de l'exercice du rôle de pompier. Il n'est pas possible d'envisager le combat contre les incendies en solitaire : le partage des risques, la coordination des efforts et la solidarité dans l'action caractérisent le métier. Il en découle une solidarité identitaire chez les pompiers.

L'autre aspect est celui du combat : le feu constitue un ennemi contre lequel il faut se préparer, s'unir et surmonter ses peurs si on aspire à la victoire. La montée d'adrénaline liée au danger provoque conjointement la peur et l'excitation. La crainte d'être exposé à la souffrance d'un enfant ou d'un proche, d'être incapable d'intervenir ou d'être exposé à des produits dangereux suscite l'angoisse, d'une part, mais l'excitation du combat à mener, de la sollicitation des ressources physiques et psychiques, de la possibilité d'avoir à manifester de l'héroïsme pour secourir une victime provoque l'exaltation, d'autre part. L'attente à la caserne définit également la réalité du pompier : d'un côté, la camaraderie, le deuxième chez-soi, la famille professionnelle, mais de l'autre côté, l'ennui et la promiscuité sont la source d'un autre type de stress. Les pompiers aimeraient être plus souvent sur le champ de bataille plutôt que d'attendre les alertes.

Plusieurs données de l'enquête sont surprenantes : 1) il y a moins de cas de détresse psychologique chez les pompiers que dans l'ensemble des travailleurs, 2) la détresse psychologique rapportée est moins forte, 3) l'épuisement professionnel et les cas de stress post-traumatique sont relativement rares et 4) l'état de santé général des pompiers est meilleur que celui des préposés aux appels d'urgence 9-1-1. Finalement, les pompiers en situation de grande détresse psychologique préfèrent (60 % des réponses) recourir à des aidants naturels (conjointe, ami, famille) qu'à des collègues, au supérieur immédiat ou au programme d'aide (30 %). Les pompiers passent tant de temps ensemble qu'il leur est possible de discuter de nombreuses situations et de connaître l'avis des

collègues. Il est possiblement plus facile et fréquent d'aborder les faits d'armes que les vulnérabilités avec ces personnes, surtout dans un contexte d'interdépendance si grands face aux dangers. Cette résistance des pompiers aux problèmes psychologique a d'autres sources comme l'entraînement, la préparation, le soutien de l'équipe et la reconnaissance sociale.

**Stéphane Aubin, D. Sc. (gestion),  
Professeur  
Université du Québec à Chicoutimi**

**Hernandez, É.-M. (2010). *L'entrepreneur : Une approche par les compétences.* Corneilles-le-Royal, Éditions EMS, Management & Société, 224 p.**

C'est le quatrième ouvrage du professeur Hernandez que j'ai l'opportunité de recenser dont son magistral *L'entrepreneuriat : Approche stratégique* (le compte-rendu fut publié dans ces pages). Oublions le sous-titre, pour autant que je sache un tant soit peu ce qu'est l'approche par les compétences, il me semble avoir été ajouté faute d'imaginer un sous-titre plus approprié. En effet, *Revue de la littérature* aurait été préférable mais ne fait pas très accrocheur. Or, pourtant, c'est bien ce dont il s'agit ici, et, à mon avis, c'est qui fait l'intérêt de cet ouvrage où la grande érudition de l'auteur permet d'offrir un vaste ensemble des contributions ayant trait à l'entrepreneuriat comme en fait foi une bibliographie de plus de treize pages.

Malgré les réserves exprimées sur le sous-titre, que l'on ne se méprenne pas : il est ici beaucoup question des compétences de l'entrepreneur. N'entreprend pas qui veut mais qui peut. Alors qu'en Beauce on vient d'initier une formation pour futurs entrepreneurs, Hernandez soulève la question maintes fois formulée : la compétence entrepreneuriale relève-t-elle de l'inné ou de l'acquis? En d'autres mots : est-il possible de former des entrepreneurs? Pour l'auteur, l'acquis l'emporte sur l'inné, en conséquence il estime qu'une pédagogie de l'entrepreneuriat trouve ainsi sa signification et son utilité. Une citation de Peter Drucker datant de 1985 sert d'appui à

---

l'approche adoptée dans l'ouvrage : « Presque tout ce qui se dit sur l'entrepreneuriat est faux. Il n'y ni magie, ni mystère. Ce n'est pas non plus une affaire de gènes. C'est une discipline et, comme toute discipline, cela s'apprend ».

Le volume se partage en deux parties comprenant chacun deux chapitres. Dans la partie L'émergence organisationnelle, il est essentiellement question de l'idée à la base du projet entrepreneurial et de la construction de l'organisation dans lequel il est appelé à s'imbriquer. Comme pour ses ouvrages précédents, Hernandez ne manque pas de citer abondamment les auteurs québécois à commencer par Louis Jacques Fillion d'HEC Montréal et son concept de vision énoncé, il y a maintenant plus de vingt ans. Vient ensuite Sylvie Laferté, aujourd'hui à Télé-université, qui propose aux candidats créateurs de consulter les archives de la Commission des brevets. Mais c'est ma collègue C. Carrier qui se mérite le plus de mentions. Rappelons que son ouvrage « De la créativité à l'intrapreneuriat », publié en 1997, avait été fort bien reçu. Enfin, pour ne pas les nommer tous, ajoutons qu'Yvon Gasse de l'Université Laval ne brille pas par son absence. Dans cette partie le lecteur se voit offrir les bases de concepts incontournables tels : le business model, la chaîne de valeur et le marketing-mix.

Pour résumer la pensée des auteurs consultés, notre collègue de Reims Champagne Ardenne n'est pas avare de schémas de toute sorte. Ainsi, dans le deuxième chapitre quatre cercles interreliés représentent les origines interconnectées des décisions entrepreneuriales de D. Savasthy : l'entrepreneur; les ressources; l'environnement; les partenaires. On peut s'en inspirer pour comprendre son explication des conditions de succès de la phase dite « émergence organisationnelle ». En interne, elle est fonction des choix de l'entrepreneur suivant l'utilisation optimale des ressources disponibles, tant humaines que matérielles, qui en est faite. À l'externe, tout dépend de la contribution offerte par l'environnement socio-économique. On se rapporte ici au rôle exercé par les parties prenantes.

En deuxième partie, « le comportement organisationnel », l'auteur traite d'abord d'un type particulier de manager : le manager entrepreneur. Il y est donc beaucoup question d'intrapreneuriat. Si les schémas et tableaux abondent à nouveau, on trouve, par ailleurs, d'intéressants encadrés servant d'illustrations. Puisqu'il est question de compétences, mentionnons la référence à deux auteurs pour qui la compétence est tridimensionnelle : individuelle; cognitive; sociale. Fidèle à sa volonté de synthétiser les contributions qui lui paraissent les plus pertinentes, Hernandez présente sur deux pages et demies un tableau illustrant les caractéristiques du manager traditionnel, de l'entrepreneur tout aussi traditionnel et l'intrapreneur qui, lui, apparaît sous un jour innovateur.

Un dernier chapitre « Revitaliser l'entreprise » est accompagné également de mini-cas servant à illustrer le propos. Alors que la plupart des auteurs francophones parlent de management entrepreneurial, de manager entrepreneur ou d'intrapreneuriat, Hernandez préfère l'expression « entreprise entreprenante ». Et comment éviter une allusion aux paradigmes dominants? Ils seraient quatre à dominer le champ de l'entrepreneuriat : l'innovation, la détection d'opportunité, la création de valeur et la création d'organisation. J'évite de m'étendre sur l'opportunité d'y voir des paradigmes dans le sens Kuhnsien du terme. Passons!

Dans la conclusion, on lit sans surprise que la mentalité entrepreneuriale est plus développée au États-Unis où on apprend des échecs qu'en France où faire faillite est perçue comme une déchéance.

Je doute que cet ouvrage soit donné en référence aux étudiants de cette cohorte beauceronne de futurs entrepreneurs, mais j'estime que leurs professeurs tireraient profit de sa lecture.

**André Joyal**  
**Institut de recherche en PME**  
**Université du Québec à Trois-Rivières**