

Les compétences entrepreneuriales en incubateurs

Eric Michaël LAVIOLETTE et Christophe LOUE
Enseignants chercheurs

Advancia
39 avenue Trudaine
75009 Paris
elaviolette@ccip.fr
cloue@ccip.fr

Résumé :

L'objet de ce papier est de faire état de l'avancement d'une recherche dont le but est d'aboutir à la formalisation d'un référentiel de compétences entrepreneuriales. Après avoir proposé un premier référentiel issu essentiellement de la littérature et d'entretiens avec des experts, dont nous présenterons ici le résumé, nous exposerons le détail du processus de validation empirique de l'outil. En particulier, nous discuterons ici du type et du niveau d'analyse des compétences, du choix du terrain de validation (l'incubateur) ainsi que du type d'entrepreneuriat retenu. En perspective, un processus de validation quantitative est prévu auprès d'une population de créateurs d'entreprise hébergés en incubateurs, d'étudiants en entrepreneuriat et d'entrepreneurs expérimentés.

Mots clés : compétences entrepreneuriales, incubateurs, gestion des ressources humaines, stratégie, compétences individuelles, compétences collectives, compétences stratégiques.

Les compétences entrepreneuriales en incubateurs

Résumé :

L'objet de ce papier est de faire état de l'avancement d'une recherche dont le but est d'aboutir à la formalisation d'un référentiel de compétences entrepreneuriales. Après avoir proposé un premier référentiel issu essentiellement de la littérature et d'entretiens avec des experts, dont nous présenterons ici le résumé, nous exposerons le détail du processus de validation empirique de l'outil. En particulier, nous discuterons ici du type et du niveau d'analyse des compétences, du choix du terrain de validation (l'incubateur) ainsi que du type d'entrepreneuriat retenu. En perspective, un processus de validation quantitative est prévu auprès d'une population de créateurs d'entreprise hébergés en incubateurs, d'étudiants en entrepreneuriat et d'entrepreneurs expérimentés.

Mots clés : compétences entrepreneuriales, incubateurs, gestion des ressources humaines, stratégie, compétences individuelles, compétences collectives, compétences stratégiques.

INTRODUCTION

L'objet de ce papier est de faire état de l'avancement d'une recherche dont le but est de formaliser un référentiel de compétences entrepreneuriales. Après avoir présenté un premier référentiel issu essentiellement de la littérature et d'entretiens avec des experts, nous nous engageons aujourd'hui dans la phase empirique de notre projet de recherche, destinée à tester le référentiel de compétences. Pour ce faire, nous nous sommes orientés vers le choix de l'incubateur. Véritable plaque tournante de l'entrepreneuriat, ce type de structure nous permettra, à travers une phase d'entretiens qualitatifs, de valider la prégnance de la problématique des compétences dans le processus d'accompagnement d'une part ainsi que la composition du référentiel de compétences d'autre part. Mais quelle est au juste la spécificité de ce type de structure ? En quoi peut-elle participer à la validation de notre outil ?

L'incubateur est une structure d'accompagnement qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des prestations en terme de secrétariat, d'assistance administrative, d'installation et de soutien d'affaires en management, finance et comptabilité (Allen & Mc Cluskey, 1986, Smilor, 1987). C'est aux Etats-Unis que les incubateurs sont apparus dans les années 50 avant de connaître un fort développement dans d'autres pays à partir de années 70 (Albert, Bernasconi et Gaynor, 2003). En Europe, ces structures se sont développées, en particulier avec l'appui de la commission européenne, sous le label des centres européens d'entreprises et d'innovation (CEEI). Leur mission est d'intérêt public. Elle consiste à soutenir la création de nouvelles générations d'entreprises innovantes ainsi que d'aider les entreprises existantes à se moderniser et à innover (EC-BIC, 2000). Ils sont désormais au nombre de 149 réparti dans 22 pays de l'union européenne (BIC Observatory, 2005). Ainsi depuis une trentaine d'années, les incubateurs ont connu un réel boom qu'on discerne plusieurs familles d'incubateurs : incubateurs de développement local, incubateurs académiques, incubateurs d'entreprises et incubateurs d'investisseurs privés (Albert, Bernasconi et Gaynor, 2003). Toutefois, après cette période de forte croissance, le nombre d'incubateurs commence à se stabiliser au niveau mondial (Drori, 2006). Depuis quelques années, on assiste à plusieurs évolutions chez ces acteurs.

Concernant les prestations délivrées, les incubateurs connaissent une réelle mutation. Si dans les années 70, ils proposaient essentiellement des ressources matérielles, une simple mise à

disposition de ressources physiques (locaux, secrétariat, etc.), ils ont étoffés leurs prestations depuis en incluant des prestations intellectuelles : de la formation, du coaching et de l'expertise mais aussi un service d'insertion dans les réseaux pertinents : réseau financier, réseau d'affaires, etc. La qualité et la lisibilité des prestations fournies devient un enjeu majeur pour tout incubateurs auprès de ses multiples parties prenantes : entrepreneurs, acteurs publics, dirigeants établis, etc. En particulier, la relation d'accompagnement (personne externe au projet de création) est au cœur du savoir-faire (métier) de l'incubateur. En ce sens, l'incubateur est une structure où l'apprentissage du créateur est accéléré en lui fournissant un espace de temps et de lieu où ce dernier se concentre sur le développement de son projet mais aussi ses compétences. C'est un processus d'accompagnement par lequel « l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet » (Cuzin et Fayolle, 2004 : 79).

Or de quelles compétences s'agit-il ? Autrement dit, quel niveau d'analyse des compétences entrepreneuriales retenir en structure d'incubation ? Individuel, collectif, organisationnel ? Nos premiers entretiens¹ avec plusieurs responsables d'incubateurs démontrent que le concept de compétence entrepreneuriale est tout à fait légitime pour formaliser l'accompagnement des entrepreneurs. Cependant, des interrogations subsistent sur le niveau d'analyse de ces compétences et l'opérationnalisation des modèles d'analyse existants au contexte des incubateurs. Aussi, dans cet article, nous proposons d'y réfléchir. Pour cela, nous commençons par discuter de l'opérationnalisation des modèles d'analyse stratégique en entrepreneuriat, notamment la piste prometteuse qu'offre l'approche par les ressources et les compétences. Nous abordons ensuite la question de la compétence au niveau individuel : quelles sont les compétences qu'un entrepreneur doit maîtriser, en lien avec la performance de son entreprise ? Comme nous le verrons, plusieurs travaux se sont penchés sur cette question mais l'opérationnalisation de ces modèles ne semble pas avancée. Un détour par les modèles de gestion des ressources humaines et d'organisation de la production, croisés avec des types d'entreprises nous permettra de mieux saisir les niveaux d'analyse des compétences susceptibles d'être opérants pour la TPE / PME (individuel, collectif, stratégique). La question qui se pose ensuite est celle de la légitimité du concept de compétence et du modèle de gestion afférent pour des entreprises de type TPE / PME. Peut-on pousser le niveau

¹ Nous avons conduit cinq entretiens exploratoires auprès de plusieurs responsables d'incubateurs (European Commission Business and Innovation Centers, Bruxelles ; Solvay Business School Bruxelles ; Telecom Paris, INSA, Lyon et Advancia, Paris)

d'analyse au-delà du niveau individuel (les attributs de l'entrepreneur) si l'entreprise ne témoigne pas une propension à s'engager dans une véritable démarche de gestion des compétences collectives et stratégiques ? De quelle façon aborder les questions d'externalisation ? De sous-traitance ? De recrutement ?

Après nous être interrogés, dans le cadre de la structuration de notre projet de recherche, sur les types d'incubateurs et sur les types d'entreprises que nous allons cibler et sur les niveaux d'analyse possibles des compétences entrepreneuriales en structure d'incubation, nous proposerons un protocole d'analyse intégrant à la fois niveau individuel et stratégique.

1. DES COMPETENCES STRATEGIQUES AUX COMPETENCES ENTREPRENEURIALES

1.1 QUELS MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE POUR ENTREPRENDRE ?

L'essence même de la stratégie est de considérer autant l'environnement que la situation de l'entreprise, la capacité d'une firme à répondre ou à exploiter les conditions externes expliquant sa performance (Desreumaux, Lecocq et Warnier, 2006). En ce sens, entreprendre est un exercice stratégique puisqu'il consiste en cette double analyse de l'offre nouvelle construite par l'entrepreneur au regard des conditions d'un environnement opportun ou pas. A ce titre, le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews & Guth) plus connu sous le nom de SWOT présente un intérêt pour l'entrepreneur puisqu'il lui permet d'évaluer succinctement ses leviers de performance (forces et opportunités) ainsi que les barrières de performance (faiblesses et les menaces) susceptibles de remettre en cause sa performance.

Toutefois, à la différence d'une entreprise établie, la problématique pour une entreprise en émergence est davantage celle d'insertion que de positionnement dans un environnement concurrentiel. Dès lors, une fois l'offre jugée opportune via l'analyse LCAG, c'est-à-dire une capacité à obtenir durablement de meilleures performances que ses concurrents. L'analyse de Porter semble intéressante sur ce point mais elle est insuffisante pour l'entrepreneur. Pour porter, cette capacité s'entretient et se développe grâce à l'obtention d'un pouvoir de négociation élevé face aux fournisseurs et aux clients et à la capacité à préserver sa part de

profits en établissant des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents et de produits de substitution. Clairement, ce modèle s'adresse principalement aux acteurs installés et à la manière dont ils peuvent maintenir ou accroître leur avantage dans un secteur d'activité où les règles du jeu sont plutôt figées et les marges de manœuvres limitées. Si, pour une entreprise en création dans un secteur donné, cette approche permet de comprendre l'état des rapports de forces dans un secteur donné et d'évaluer l'opportunité d'entrée compte tenu de l'intensité de la rivalité, il ne renseigne pas sur la genèse d'un nouvel avantage concurrentiel. Comment les acteurs installés et surtout les nouveaux entrants peuvent inventer des nouveaux modèles d'affaires en établissant des nouvelles règles du jeu, en contournant ou en détournant les barrières, etc. ? Pour l'entrepreneur, les vertus opératoires du modèle porterien restent limitées.

Par opposition à ce modèle, s'est développée l'analyse stratégique par les ressources et compétences, qui propose de rechercher les origines de l'avantage concurrentiel d'une entreprise dans la combinaison unique de ses ressources et de ses compétences plutôt que dans son positionnement dans son secteur d'activité. Plutôt que l'industrie, l'analyse de la performance est ramenée au niveau de l'entreprise. Cette dernière est considérée comme un portefeuille de ressources, c'est-à-dire des actifs intangibles et intangibles (outil de production, accords commerciaux, etc.) et de compétences, c'est-à-dire des ressources difficilement échangeable sur le marché car elles résultent d'un apprentissage individuel et collectif (connaissances et aptitudes des individus, compétences techniques, systèmes de management, etc.). Cette perspective est stimulante pour l'entrepreneuriat car il ramène l'analyse au niveau du système d'offre de l'entreprise en émergence. L'avantage concurrentiel découlera de la capacité de l'entrepreneur à proposer un produit et/ou des services distinctifs qui sont à valoriser auprès de différentes parties prenantes dont les clients. Toutefois, si ce modèle stratégique est très prometteur pour l'analyse processus entrepreneuriaux, les avancées restent encore théorique avec peu d'outils opératoires développés à ce jour. Notons néanmoins, le développement de deux types de modèles.

Des modèles statique de type « check-list ». Par exemple, Barney (1991) propose une check list qui permet d'évaluer les actifs de l'entreprise selon 4 critères : valeur, rareté, imitation imparfaite, faible substituabilité. L'entrepreneur peut appliquer cette grille à l'analyse des ressources détenues mais elle ne peut intervenir qu'à partir du moment où l'entreprise est relativement établie avec des actifs identifiables. Cette approche est aussi critiquable dans la

mesure où on raisonne encore en termes de « stocks » établis d'actifs. On peut douter de l'applicabilité d'un tel modèle pour une entreprise en émergence dont la constitution et le développement des compétences est éminemment dynamique.

Des modèles dynamique de type « process ». Par exemple, Sanchez et Heene (1997) propose plusieurs processus stratégiques liés aux compétences : construction de compétence, intensification de compétence, exploitation de la compétence et de défense de la compétence. Cette approche nous semble plus pertinente, notamment les deux premières (construction et intensification) qui nous renvoie assez explicitement à un processus entrepreneurial d'élaboration d'une compétence nouvelle. Toutefois, comme pour le modèle précédent, l'analyse porte sur une entreprise établie avec des compétences centrales constituées (Hamel et Prahalad, 1990).. Le point de départ de l'analyse est donc organisationnel.

A contrario, pour une organisation en émergence, nous pensons que le point de départ de l'analyse est individuel. En effet, c'est à partir des ressources et des compétences individuelles dont dispose l'entrepreneur que s'élaborent les compétences de l'entreprise. Autrement dit, pour que ce modèle soit opératoire pour l'entrepreneur, il faut entamer une réflexion au niveau des compétences individuelles pour entreprendre. Or existe-t-il des compétences communes aux entrepreneurs, quel que soit le type d'organisation créée et l'environnement où elle opère, qui expliqueraient la réussite et la performance ? Plusieurs travaux en entrepreneuriat ont tenté de répondre à cette question.

1.2 QUELLES COMPETENCES POUR ENTREPRENDRE ?

Depuis plus de trois décennies, les chercheurs en entrepreneuriat tentent d'expliquer le succès entrepreneurial par le biais des « qualités » de l'entrepreneur. Sur ce point et historiquement, deux orientations se sont succédées ; la première consiste à rapprocher la performance de l'entreprise avec les qualités psychologiques de l'entrepreneur, la seconde en prenant en compte la dimension des compétences.

Au début des années 90, on tente ainsi d'expliquer la performance de l'entreprise à travers les compétences de l'entrepreneur. Ce courant tente ainsi de caractériser l'entrepreneur par ce qu'il fait, et non plus par ce qu'il est (Gartner, 1988). De la même manière et progressivement, bon nombre d'auteurs proposent des compétences clés : capacité à élaborer

un plan d'affaires (Hambrick & Crozier, 1985, Milton, 1989), capacité à identifier des opportunités d'affaires (Vesper 1989), capacité à mobiliser des ressources en réseau (Aldrich et al., 1987). Plus tard, d'autres auteurs vont au delà et proposent des classifications typologiques des compétences des entrepreneurs : concevoir des produits ou des services, évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, comprendre son secteur d'activité et ses tendances, motiver son personnel, créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, planifier et administrer les activités de l'entreprise, implanter des opportunités (Herron & Robinson, 1993) ; exploiter des opportunités, travailler intensément, diriger des individus, affirmer sa position dans un réseau d'affaires, capacité technique ((Chandler & Jansen, 1992) ; capacité cognitive, capacité technique, capacité à identifier et implanter des opportunités (Baum, 1995). Belley, Dussault & Lorrain (1998) énoncent quant à eux, suite à une étude sous la forme d'un questionnaire soumis à un groupe de 300 entrepreneurs douze habiletés comprenant un total de trente neuf énoncés : identification d'opportunité, vision stratégique, gestion du réseau d'affaires, gestion de son temps, gestion de son travail, gestion financière, gestion marketing, gestion des opérations, gestion des ressources humaines, gestion des lois et règlements, négociation d'affaires et prise de décision.

Après l'analyse de ces différentes typologies de compétences, nous avons proposé un premier référentiel décomposé en cinq domaines de compétences : entrepreneuriales, managériales, commercial et marketing, finance et comptabilité, gestion des ressources humaines. Un travail d'enrichissement a été effectué sur deux points. Le premier point concerne l'organisation générale et l'apport de compétences en fonction des différents domaines, suite à des entretiens avec des experts du domaine. Le second point concerne l'intitulé des compétences ; ils ont été reformulés afin d'améliorer leur opérationnalité, de les rendre moins généraux et surtout adaptés à une démarche d'évaluation. Nous présentons ci après ce référentiel, qui doit dans l'avenir faire l'objet d'un enrichissement à travers notre démarche de validation au sein d'incubateurs.

1.3 LES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES : PRESENTATION D'UN PREMIER REFERENTIEL

Domaine de compétences	Compétence
Compétences entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginer des produits ou services potentiels à partir des besoins insatisfaits et des besoins futurs • Concevoir ces nouveaux produits ou services en analysant leur faisabilité technique, commerciale et financière • Formaliser un système d'offre • Positionner un système d'offre par rapport aux concurrents existants et potentiels • Etablir les stratégies de développement de l'entreprise • Faire le diagnostic des moyens disponibles et manquants (financières, humaines, matérielles, techniques) formalisés dans un plan d'affaires. • Déterminer les modalités d'actions envisagées pour combler les écarts constatés • Concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés • Répartir et coordonner les moyens obtenus
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> • S'imposer en tant que leader • Susciter l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs et /ou partenaires • Faire circuler l'information en interne et à l'externe en utilisant les bons supports (mails, réunions, rencontres informelles, courriers internes) • Tenir un discours clair et cohérent face à une personne ou un groupe de personnes • Planifier le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs fixés dans le plan d'affaires • Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs • Suivre et contrôler la bonne atteinte des objectifs • Evaluer les résultats obtenus sous la forme d'un bilan • Récompenser l'effort et la performance • (Re)mobiliser, stimuler, motiver, encourager, accompagner ses collaborateurs • Résoudre les conflits au sein de l'équipe
Compétences commerciales et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier des cibles commerciales en segmentant le marché • Réaliser une étude de marché afin d'identifier et mieux cerner la cible et ses attentes • Définir la stratégie commerciale en établissant les « quatre P » (Product, price, Place, Promotion) • Elaborer un argumentaire de vente adapté au client / prospect visé • Prospecter en utilisant le moyen approprié (téléphone, fax, mail...) • Déployer l'argumentaire de vente pour susciter l'adhésion et négocier les conditions de la vente du produit ou service • Ecouter le client / prospect, identifier ses attentes pour mieux répondre à sa demande en vue d'adapter et/ou enrichir l'offre • Relancer le client/prospect en utilisant les techniques appropriées • Fidéliser le client en effectuant des relances régulières et en entretenant avec lui des relations privilégiées

Domaine de compétences	Compétence
<p align="center">Compétences en gestion des ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un besoin de recrutement • Traduire ces besoins de recrutement en termes de métier, d'activités et de compétences • Choisir les viviers adéquats en fonction du poste à pourvoir • Formaliser, en amont, un entretien de recrutement • Mener un entretien de recrutement • Connaître la réglementation en vigueur concernant les contrats de travail et diverses aides à l'embauche • Choisir le contrat de travail le plus performant • Rédiger un contrat de travail • Fixer la rémunération du collaborateur • Connaître et appliquer les obligations légales en matière de fiscalité liée aux salaires • Rédiger un bulletin de paie • Planifier les ressources humaines • Détecter des perspectives de développement pour l'entreprise en fonction des compétences de chacun de ses salariés • Evaluer et valoriser les compétences des collaborateurs • Développer les compétences des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs diverses aspirations • Favoriser le transfert des compétences en encourageant les échanges inter-individuels et le travail d'équipe
<p align="center">Compétences en gestion financière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper et gérer les délais d'encaissement et de décaissement auprès des clients et des fournisseurs • Identifier les postes principaux de trésorerie • Anticiper et gérer les flux de trésorerie • Gérer le niveau de trésorerie résultant à la fin d'une période (solde positif ou négatif) • Identifier/prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et long terme • Identifier les ressources possibles de financement à court et long terme • Articuler dans le temps les besoins et les ressources et les faire évoluer en fonction des perspectives de développement de l'entreprise • Se projeter dans le temps en développant une approche anticipatrice du risque et de la rentabilité en utilisant des outils prévisionnels • Gérer et anticiper les impacts fiscaux et financiers d'une décision d'investissement • Connaître et anticiper les contraintes et les opportunités sociales et fiscales • Mettre en place un système de gestion efficient, interne ou externe, afin de faire face aux diverses échéances sociales et fiscales

2 QUELS MODES DE GESTION DES COMPETENCES POUR ENTREPRENDRE ?

Dans un ouvrage intitulé « les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France », Salais et Storper (1993) décrivent une typologie de quatre mondes de production existants : le monde industriel, le monde marchand, le monde immatériel et le monde interpersonnel. Cette typologie de mondes est croisée avec des types de production : standardisation vs spécialisation ; et de produits : produits génériques vs produits dédiés. On cherche à mettre en avant dans cette approche la dualité entre taylorisme et post-taylorisme, où la standardisation des produits et l'adaptation flexible à la demande susceptibles de mettre en lumière les différents modes d'organisation.

De leur côté, Nizet et Pichault (2000), en s'appuyant sur des observations menées dans différents secteurs du monde francophone (Belgique, France, Québec) élaborent une typologie des modalités pratiques de la GRH dans les entreprises. Les auteurs distinguent cinq modèles de Gestion des Ressources Humaines : GRH objectivante (critères impersonnels s'appliquant à tous de la même manière), GRH individualisante (critères « sur mesure » dans le cadre d'un accord entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs), GRH conventionnaliste (définition collective de critères, à la suite de discussion entre pairs), GRH valorielle et GRH arbitraire (absence de tout critère prédéfini, prédominance de l'informel).

L'intérêt particulier des travaux de Leclair (2004) est d'avoir tenté de réunir ces mondes de production et ces modèles de GRH. De par un travail original et minutieux, l'auteur propose ainsi un rapprochement de ces typologies et la création d'une grille de lecture mondes / modèles, en posant la question de la contingence des outils et des pratiques de GRH aux différents systèmes de production et d'organisation du travail. L'auteur reconnaît toutefois que cette typologie n'est pas statique, et que l'entreprise peut évoluer d'un monde / modèle à l'autre, tout en concédant que ce glissement peut être délicat, notamment en cas de non concordance entre le monde de production vers lequel elle tend et le modèle de gestion des ressources humaines lui correspondant. Le tableau ci-après illustre cette typologie.

	Incertitude de marché	
	Produits génériques	Produits dédiés
STANDARDISATION	<p>MONDE INDUSTRIEL Grande entreprise intégrée Economies d'échelle, standardisation des produits</p> <p><u><i>Configuration bureaucratique</i></u></p> <p>GRH OBJECTIVANTE <i>Individu titulaire de son poste</i> Gestion collective, planification (GPEC), autorité hiérarchique, évaluation, système de postes ou de grades, temps de travail réglementé...</p>	<p>MONDE MARCHAND Entreprise – réseau, Gamme étendue de produits, flexibilité extrême</p> <p><u><i>Configuration adhocratique</i></u></p> <p>GRH INDIVIDUALISANTE <i>Individu disponible et autonome</i> Gestion par les compétences (sélection, évaluation, formation, rémunération), culture d'entreprise</p>
SPECIALISATION	<p>MONDE IMMATERIEL PME innovante Marché prévisible (entreprise de conseil, consultants, chercheurs...)</p> <p><u><i>Configuration professionnelle</i></u></p> <p>GRH CONVENTIONNALISTE <i>L'individu « expert »</i> Les salariés définissent les règles qui s'appliquent à eux, recrutements décentralisés, socialisation professionnelle, formation professionnelle (colloques, séminaires...)</p>	<p>MONDE INTERPERSONNEL Districts Marshalliens, start-up, Associations, organismes missionnaires...</p> <p>Un produit spécifique pour un client déterminé</p> <p><u><i>Configuration entrepreneuriale / missionnaire</i></u></p> <p>GRH ARBITRAIRE / VALORIELLE <i>Le membre d'une communauté de travail</i> Fonctionnements informels, recrutements non planifiés, poids des cultures professionnelles et adhésion aux valeurs de l'institution, promotions rares</p>

L'originalité de cette approche est de proposer une vraie grille de lecture transversale, rapprochant les types d'entreprises, les pratiques de GRH contingentes et l'organisation de la production et du travail.

Pour ce qui concerne notre recherche, nous positionnons la TPE / PME, placée ou non sous le signe de l'innovation, dans le champ de la spécialisation, loin des problématiques de fabrication en série des produits, mais également dans celui de la standardisation (modèle marchand). Ces types d'organisations privilégient plutôt un modèle de gestion des ressources humaines arbitraire (configuration entrepreneuriale) ou conventionnaliste (configuration professionnelle), mais également, pour le monde marchand, des pratiques « standardisées » de gestion des ressources humaines (configuration adhocratique), où les normes sont négociées et applicables à tous, et où les pratiques de gestion des compétences sont plus courantes. Sur

ce point, les chercheurs s'accordent sur le fait que la gestion des ressources humaines (et des compétences) paraît très peu formalisée dans les modèles « entrepreneurial » et « professionnel ». Comme le soulignent Nizet et Pichault (*ibid*), « dans une configuration entrepreneuriale, (...) la toute puissance du leader charismatique y fonde l'absence des recours à des critères formalisés ». De même pour une configuration missionnaire : « la prégnance de la mission (...) oblitère la question de la GRH... ». Dans une configuration bureaucratique, « la définition collective de normes (...) apparaît comme le seul principe acceptable de coexistence entre des experts jouissant (...) d'une très grande autonomie opérationnelle ».

Nous voyons que dans le cas d'une configuration adhocratique, la gestion des ressources humaines et des compétences sont efficaces et légitimes. Mais qu'en est-il concernant la TPE / PME des configurations entrepreneuriale et professionnelle, fusse t-elle en cours de constitution ? Peut-on espérer trouver un axe GRH / gestion des compétences suffisamment structuré ? Cet axe peut-il légitimer, dans un premier temps, une analyse des compétences (individuelles) du créateur en structure d'incubation ? La question de la compétence en entrepreneuriat est-elle liée au type d'organisation mise en œuvre par le ou les créateurs ?

3 PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Ces détours théoriques permettent de comprendre que l'analyse des compétences du créateur d'entreprise et / ou de son équipe en structure d'incubation, nécessite de poser un certain nombre de postulats. *En stratégie*, la question de l'analyse des compétences d'une entreprise et de son avantage concurrentiel est susceptible d'être abordée à travers l'axe « ressources – compétences ». Des protocoles d'analyse efficaces ont d'ailleurs été mis en œuvre par nombre d'auteurs (Barney, 1991 ; Sanchez & Heene, 1997). Nous avons ensuite tenté d'appréhender les différents niveaux d'analyse possibles des compétences en fonction de différents types d'organisations et leurs modèles de *gestion des ressources humaines* afférents (niveaux de structuration). Nous avons pu en déduire que la TPE / PME se positionne dans trois des mondes présentés (marchand, immatériel, interpersonnel), correspondant également à des types de configurations (adhocratique, professionnelle, entrepreneuriale) et que les modèles de gestion des ressources humaines (et des compétences) varient indubitablement en fonction de l'appartenance à l'un ou l'autre de ces mondes et de ces configurations

contingentes. Nous nous sommes ensuite posé la question de la compétence de l'entrepreneur : quelles sont ces compétences, celles qui lui permettent d'engager une activité entrepreneuriale à succès ? Sur ce point, le référentiel de compétences proposé par Laviolette et Loué (2006) est susceptible de nous éclairer, bien que nécessitant une confrontation empirique. Les questions suivantes se posent maintenant : (1) quel est ou quels sont le(s) niveau(x) d'analyse des compétences pertinent(s) au sein des incubateurs ? ; (2) Quels sont les types d'incubateurs et les types d'entreprises adéquats (le terrain possible de la recherche) ? ; (3) Quel est le protocole d'analyse des compétences le plus pertinent ?

3.1 LE NIVEAU D'ANALYSE DES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES EN INCUBATEURS

La question de la compétence de l'entrepreneur est tout à fait centrale. Les travaux existants se sont penchés sur des approches visant à croiser les attributs d'un entrepreneur et le niveau de performance de son entreprise. Mais force est de constater qu'aucun de ces travaux, bien que tout à fait essentiels, n'a franchi l'étape que nous qualifierons d'opératoire, à savoir la formalisation d'un outil de positionnement permettant au créateur de travailler l'acquisition de compétences durant la phase d'incubation. En effet, si la connaissance des compétences nécessaires pour réussir en affaires est capitale, ne peut-on pas imaginer qu'en amont du processus de création l'entrepreneur ait besoin de ce type de positionnement ? Connaître les compétences à maîtriser dans une carrière d'entrepreneur, les acquérir, les développer, s'auto évaluer, prendre conscience de ses atouts et faiblesses sont des axes tout à fait cruciaux, surtout en phase d'accompagnement. Mais à quel niveau d'analyse des compétences doit-on se référer ? Individuel ? Collectif ? Stratégique ?

Au sein des entreprises, on peut situer l'analyse des compétences à trois niveaux possibles (Le Boterf, 2000 ; Dejoux, 2002) : la compétence individuelle tout d'abord, en se centrant sur « la connaissance et l'expérience d'un domaine dans lequel l'individu a reçu une reconnaissance collective » ; la compétence professionnelle, à savoir « la compétence de l'individu dans le monde du travail » ; la compétence collective professionnelle, en considérant un « agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées d'un « effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs », la compétence organisationnelle enfin, à savoir « ce que l'entreprise sait faire par opposition à ce qu'elle possède », ses compétences clés, celles qui lui confèrent un avantage concurrentiel sur le marché.

En considérant la nécessité d'identification des compétences organisationnelles de l'entreprise pour engager une démarche de gestion des compétences professionnelles et collectives (Dejoux, *Ibid* : 64), c'est alors tout un processus qui est susceptible d'être mis en œuvre, de l'identification des métiers et des compétences professionnelles des employés à la formalisation des compétences stratégiques de l'entreprise, les deux composantes étant étroitement liées. De la même manière, on peut en déduire que le niveau d'analyse stratégique des compétences n'est pertinent que si l'on a engagé une formalisation des compétences individuelles et professionnelles de l'entreprise. Or, ces étapes sont nécessaires pour s'engager dans une véritable gestion des ressources humaines structurée, axée spécifiquement sur la gestion des compétences. Mais ces niveaux d'analyses sont-ils pertinents pour la TPE / PME naissante ?

Dans le cadre de l'accompagnement à la création d'entreprise (TPE / PME, à savoir entreprises individuelles, start-up, entreprises innovantes...), nous considérons la question de l'analyse des compétences individuelles et professionnelles du ou des créateur(s) comme un premier niveau d'analyse indispensable. Cependant, à se situer à ces seuls niveaux d'analyse, ne prend-on pas le risque d'occulter les problématiques de gestion collective des compétences de l'entreprise naissante, risquant ainsi l'impasse sur toute réflexion à propos de l'externalisation de certaines activités, la sous-traitance, le recrutement et les compétences de l'équipe dirigeante ?

Il nous semble qu'au niveau individuel, il est possible de développer un outil qui permette la mesure des capacités d'action de l'individu lui-même, dans le cadre d'un projet de création. Les compétences touchent alors le champ de l'entrepreneuriat, autrement dit capacité à détecter des opportunités d'affaire, à traduire cette opportunité en projet et à mobiliser les ressources nécessaires pour mener à bien ce projet. On touche également des domaines de compétences de type technique, comme les compétences managériales, commerciales et marketing, en gestion financière et en gestion des ressources humaines. Sur ce point, un référentiel de compétences entrepreneuriales est opératoire (Lavolette et Loué, 2006).

Au niveau collectif et organisationnel, le niveau d'analyse des compétences doit se déconnecter du simple référentiel de compétences individuelles pour intégrer les compétences de l'entreprise, à savoir sa spécificité sur le marché, son avantage concurrentiel, autrement dit ses compétences clés ou « core competencies » (Hamel et Prahalad, 1990). Ce niveau

d'analyse est réalisé à partir des modèles d'analyse stratégique dont est issu l'outil de type « plan d'affaires », qui intègre des outils classiques en stratégie : SWOT, chaîne de valeur et analyse concurrentielle. Un positionnement spécifique à ces niveaux permettrait de mieux évaluer les besoins en recrutement, de planifier l'externalisation de certaines activités de l'entreprise, de mettre en place une gestion des ressources humaines structurée et, de toute évidence, constituerait une démarche de gestion et d'anticipation non négligeable.

L'analyse des compétences est par conséquent légitime à différents niveaux : individuel (le créateur), collectif (l'équipe) et organisationnel (l'avantage concurrentiel de l'entreprise). Une analyse multidimensionnelle est ainsi possible prenant en compte à la fois les attributs du / des créateur(s), de son / leur équipe, puis de l'entreprise à part entière à travers son positionnement sur le marché.

3.2 QUELS TYPES D'INCUBATEURS ?

Dans leur étude européenne sur les incubateurs en France, Allemagne, Etats-Unis et Angleterre, Albert, Bernasconi et Gaynor (2003) retiennent plusieurs variables clés pour les comprendre : le promoteur (public ou privé) ; les missions et objectifs ; le type de projets auquel il s'adresse (généraliste ou spécialisé) ; le type de services offerts (prestations matérielles ou intellectuelles) et le contexte (universitaire, entreprise, localité, etc.). Selon ces auteurs, la variable « promoteur » clé car elle permet de distinguer plusieurs familles d'incubateurs sans prétendre à l'homogénéité parfaite. A ce jour, cette classification demeure la plus complète. Nous résumons ci-dessous les différences entre ces quatre familles d'incubateurs.

	Incubateurs de développement local	Incubateurs académiques et scientifiques	Incubateurs d'entreprises	Incubateurs d'investisseurs privés
Promoteurs	Acteurs publics locaux	Institutions académiques	Entreprise	Business angels
Type de projets	Généraliste TPE artisanales, commerciales ou de services	Spécialisé Projets technologiques	Spécialisé Projets internes/externes liés au métier de l'entreprise	Spécialisé Start-up technologiques
Objectifs	Revitalisation économique et sociale au niveau local	Valorisation d'actifs scientifiques et techniques	Sensibilisation & esprit d'entreprise Retenir des talents	Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise

Offre	Plutôt matérielle Hébergement, assistance administrative mais aussi conseils	Plutôt intellectuelle Test de concept Conseil et assistance technique et managériale	Test de concept Accès aux marchés Financement Partenariats	Conseils en management/stratégie Financements Réseaux relationnels Hébergement et secrétariat Services juridiques
Contexte	Collectivités locales, structures d'insertion professionnelle, entreprises locales	Universités, labos de recherche, entreprises technologiques	Entreprise incubante, entreprises partenaires et société de capital risque	Investisseurs privés, entreprises partenaires et société de capital risque
Nombre	800 +	308	n.d	200+

Tous les incubateurs sont susceptibles d'être concernés par l'évaluation des compétences individuelles du ou des créateurs mais nous pensons que les incubateurs de développement local et les incubateurs académiques et scientifiques le seront davantage car étant principalement promus et financés par les acteurs publics. De fait, ils ont une mission de service public, notamment celle d'œuvrer pour le renouvellement de l'économie locale par la création de nouvelles activités et d'emplois. L'emploi reste la préoccupation majeure des acteurs publics, notamment la création d'emplois qualifiés et pérennes. Or la création d'entreprise génère souvent peu d'emplois (souvent il s'agit de créer son propre emploi). De surcroît, même si des emplois sont créés, le risque d'échec d'une nouvelle activité est non négligeable.

Le métier de l'incubateur n'est pas uniquement de favoriser la création des nouvelles activités et des nouveaux emplois. Le processus d'incubation est avant tout un processus d'apprentissage par lequel un individu ou un groupe mobilise des ressources et développe des compétences pour la création d'une activité à valeur ajoutée. Tout au long de ce processus, l'individu ou chaque membre de l'équipe développe des compétences entrepreneuriales transverses, en appui sur différents domaines du management. Quelque soit l'issue de l'activité développée, les créateurs sortent du processus d'incubation avec des compétences nouvelles ou accrues et une meilleure employabilité : capacité à « réutiliser » leurs compétences dans un autre contexte.

C'est sur ce point que nous pensons que les incubateurs doivent faire valoir que leur cœur de métier est de favoriser l'apprentissage à deux niveaux. Premièrement, il s'agit d'accompagner

les créateurs à développer leurs compétences et à accroître leur employabilité par un processus d'apprentissage individuel comprenant la formation, le coaching et l'action. Deuxièmement, il s'agit de les accompagner à développer une organisation aux compétences distinctives par un processus d'apprentissage organisationnel comprenant l'accès aux réseaux de connaissances et de ressources, le conseil en stratégie et la dynamique de groupe.

En croisant les types d'incubateurs avec les mondes de production de Salais et Storper (1993, Ibid), les configurations de Nizet et Pichault (2000, Ibid) et les types d'entrepreneuriat de Bruyat (1993), nous sommes parvenus à distinguer, dans chaque type de monde un type d'entreprise ainsi qu'un type d'incubateur susceptible d'en accueillir le créateur en processus de création. Cette typologie à trois entrées nous permet de repérer le monde de production auquel appartiennent les entreprises qui nous intéressent (individuelle et technologique) et d'en déduire les modes opératoires de gestion des compétences et des ressources humaines constitutifs. Les types d'incubateurs sont relatifs aux types d'entreprises choisis.

Type d'entrepreneuriat / type d'incubateur

Degré d'innovation

	Incubateurs de développement local	Incubateurs académiques et scientifiques
<p><u>Monde immatériel</u> <i>Configuration</i> professionnelle <i>GRH</i> conventionnelle</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ENTREPRENEURIAT INDIVIDUEL </div>	
<p><u>Monde interpersonnel</u> <i>Configuration</i> entrepreneuriale <i>GRH</i> Arbitraire</p>		
<p><u>Monde marchand</u> <i>Configuration</i> adhocratique <i>GRH</i> individualisante</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> ENTREPRENEURIAT TECHNOLOGIQUE </div>	

4 DISCUSSION

4.1 DES COMPETENCES DIFFERENCIEES EN FONCTION DU TYPE D'ENTREPRENEURIAT ?

Pour l'analyse des compétences du créateur d'entreprise dans le cadre d'un accompagnement en structure d'incubation, nous avons retenu deux niveaux opérants : individuel et stratégique. Mais ces niveaux sont-ils efficaces pour tous les types de création ? Pour tous les types d'entreprises ? En nous basant sur les caractéristiques de notre terrain, à savoir incubateurs cibles (développement local, académique et scientifique) et types d'entreprises retenus (entreprise individuelle et technologique), nous pensons que, dans un type d'entreprise comme dans l'autre, les deux niveaux d'analyse des compétences sont opératoires, même dans le cas de l'entreprise individuelle. Ainsi, un individu créant un commerce de proximité (bar, restaurant...), un cabinet de conseil, une entreprise de service à la personne sera susceptible, autant qu'une équipe de chercheurs créant une entreprise sur la base d'une technologie de pointe développée, de se positionner sur des compétences entrepreneuriales, techniques, gestionnaires et managériales et des compétences stratégiques (l'avantage concurrentiel de son entreprise).

4.2 STRUCTURATION DU PROJET DE RECHERCHE

Nous souhaitons mettre en œuvre un programme de recherche axé sur l'analyse des compétences des créateurs d'entreprises faisant l'objet d'un accompagnement en structure d'incubation. Cet axe de recherche implique le choix d'une méthodologie qui nécessite : (1) la sélection d'un type d'entreprise cible (TPE / PME ; entreprise individuelle / entreprise technologique) ; (2) le choix des incubateurs en fonction des types de projets qu'ils accompagnent ; (3) différents niveaux d'analyse des compétences : individuel, collectif, stratégique.

Nous avons arrêté le choix de notre terrain de recherche en fonction de ces différents axes. Les incubateurs de développement local et incubateurs académiques / scientifiques semblent constituer les pistes les plus intéressantes. Nous y trouverons des entrepreneurs en phase de création d'entreprises individuelles et technologiques. Un échantillon sera structuré : huit à dix incubateurs seront choisis parmi une liste importante de structures en Europe francophone, appartenant pour la plupart au réseau EBN : Belgique, France, Luxembourg et Suisse.

Nous souhaitons ainsi valider l'hypothèse selon laquelle l'analyse des compétences en structure d'incubation est opérante, tant au niveau individuel qu'au niveau stratégique. Nous souhaitons également tester l'opérationnalité du référentiel de compétences entrepreneuriales proposé par Laviolette et Loué (2006). Nous entendons également proposer un niveau d'analyse collectif et stratégique par le biais du business plan et plus particulièrement le modèle stratégique des compétences, peu utilisé aujourd'hui en structure d'incubation.

Une série d'entretiens qualitatifs auront lieu dans chacun des incubateurs : un premier entretien aura pour but de valider la question de la légitimité de l'analyse de compétences dans ces types de structures. Si cette légitimité est acquise, il s'agira de faire le point sur les compétences individuelles requises pour mener à bien un projet entrepreneurial à succès. La question du niveau d'analyse des compétences sera posée, tant au niveau individuel que collectif et stratégique. Un second entretien aura pour but de valider un référentiel de compétences individuelles et entrepreneuriales.

4.3 PROPOSITION D'UN PROTOCOLE D'ANALYSE

Nous proposons le protocole d'analyse suivant :

1. *Une analyse individuelle des compétences du ou des créateur(s)*

Dans le cadre strict de la démarche de création : l'outil utilisé est le référentiel de compétences entrepreneuriales ; on valide ici la capacité de l'entrepreneur (ou des entrepreneurs) à créer une entreprise et à la gérer, peu importe la taille et la spécificité de son entreprise et son secteur d'activité.

2. *Une analyse des compétences organisationnelles / stratégiques de l'entreprise*

Dans le cadre du travail sur le business plan ; repérage des compétences distinctives, SWOT, chaîne de valeur et analyse concurrentielle. Il s'agit ici de l'entreprise, son positionnement sur le marché, mais également de la capacité des entrepreneurs à mobiliser les compétences clés ou, dans le cas contraire, à externaliser, sous traiter, ou recruter. Ce niveau d'analyse, pour être applicable à tout type d'entreprise, ne doit pas nécessiter la formalisation d'un référentiel de compétences, comme au niveau d'analyse individuel. C'est en fonction de l'activité propre

de l'entreprise qu'apparaîtront les compétences afférentes, sur lesquelles se positionneront les individus.

Nous considérons que ces deux étapes d'analyse des compétences du créateur peuvent être menées successivement et que l'aspect individuel constitue une composante essentielle pour l'étape suivante d'analyse des compétences stratégiques.

CONCLUSION

En conclusion, nous pensons que la problématique d'évaluation des compétences en structure d'incubation est essentielle car il s'agit d'amener le créateur à prendre conscience du différentiel entre compétences requises et compétences acquises pour mener à bien son projet. En ce sens, il s'agit de l'engager dans une vraie réflexion stratégique sur les compétences manquantes à développer ou/et à acquérir. Par exemple, ce diagnostic peut l'aider dans la constitution de l'équipe dirigeante ou des partenaires clés. Ceci permet aussi d'éviter le risque de vouloir tout faire. Par ailleurs, l'évaluation des compétences fait également ressortir les compétences acquises dans le processus d'incubation. Cette démarche est non seulement importante pour la structure d'incubation qui légitime ses méthodes d'apprentissage mais elle est aussi essentielle pour le créateur qui, dans cette réflexivité, sera mieux capable de valoriser son expérience dans la suite de son parcours professionnel, notamment en cas d'échec du projet de création, qui peut le conduire à la sortie de l'incubateur à rechercher un emploi.

REFERENCES

- Albert P., Bernasconi M. et Gaynor G., (2003),** *Incubateurs et pépinière d'entreprises : un panorama international*, Paris, L'harmattan.
- Allen, D.N. et McCluskey R. (1990),** « Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Vol. 15, n° 6, p. 61-78.
- Arthur, M., Claman, R. & R. De Filippi (1995),** *Intelligent enterprise, intelligent careers*, Academy of Management Executive, Vol. 9, p. 7-20.
- Bailly, A.F., Cadin, L. & De Saint Giniez, V. (1998),** Les carrières nomades : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée, in ALLOUCHE, J., SIRE, B ; (dir.), *Ressources humaines, une gestion éclatée*, Paris, Economica.

- Barney, J.B (1991)**, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, p. 99-111.
- Baum, J.R., (1995)**, *The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Belley A., Dussault L. & Lorrain, J., (1998)**, *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, 4^{ème} CIFPME, Metz-Nancy, octobre.
- BIC Observatory (2005)**, *Report on the BIC Networks results in 2005*, European Community Business & Innovation Centres (EC-BICs).
- Bruyat, C. (1993)**, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Chandler G.N. & E. Jansen, (1992)**, The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, vol 7, 223-236.
- Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait & N., C. Urbain, (2004)**, La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ?, in *Revue internationale P.M.E.*, vol 17, n° 1, 2004.
- Cuzin R. et A. Fayolle (2004)**, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 210, 77-88.
- Dejoux, C. (2001)**, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Desreumaux A., Lecocq X. et Warnier V., (2006)**, *Stratégie*, Paris, Pearson Education.
- Drori, G. (2006)**, « The Incubator Model : Global patterns, Global influences », *Catalyzing International Entrepreneurship : United states & Europe comparisons*, Paris, décembre.
- Gartner, W.B. (1988)**, « Who is the entrepreneur? Is the wrong question? », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-31.
- Hambrick, D.C & L.M. Crozier (1985)**, Stumblers and stars in the management of rapid growth, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, p. 31-45.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1990)**, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N° 3, mai – juin, p. 79 – 93.
- Herron, L.A & R.B. Robinson (1993)**, « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, p. 281-294.
- Laviolette E.M. et Loué C., (2006)**, « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », 8^{ème} Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Fribourg, 24-27 octobre.
- Le Boterf, G. (1999)**, *L'ingénierie des compétences*, Paris, Editions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Ed. d'Organisation.

Lorrain, J. & L. Dussault (1998), *Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage*, *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.

Milton, D.G. (1989), *The complete entrepreneur*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, p. 9-19.

Salais, R. & Storper, M. (1993), *Les mondes de production, enquête sur l'identité de la France*, éditions de l'EHESS.

Sanchez, R. et Heene A. (1997), « Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition », *European Management Journal*, Vol. 15, n° 3, p. 303-318.

Smilor, R.W. (1987), « Managing the incubator system : critical success factors to accelerate new company development » », *IEEE transactions on Engineering Management*, Vol. 34, n° 3, p.146-156.