

# Construction d'un référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant à la création d'entreprise<sup>1</sup>

Chaffik BAKKALI	Karim MESSEGHEM	Sylvie SAMMUT
Doctorant en Sciences de Gestion	Professeur des Universités	Maître de conférences HDR
Université Montpellier I - ERFI	Université Montpellier I - ERFI	Université Montpellier I - ERFI
Espace Richter - Bât B	Espace Richter - Bât B	Espace Richter - Bât B
CS 19519	CS 19519	CS 19519
34960 Montpellier Cedex 2	34960 Montpellier Cedex 2	34960 Montpellier Cedex 2
chaffik.bakkali@univ-montp1.fr	karim.messeghem@univ-montp1.fr	sylvie.sammuto@univ-montp1.fr

## Résumé :

L'objectif de cette contribution est de mieux comprendre les enjeux liés à la gestion des compétences dans les structures d'accompagnement à la création d'entreprise. Cette réflexion conceptuelle se situe à la frontière entre GRH et entrepreneuriat. Elle s'appuie sur le courant de la gestion des compétences en GRH et sur le courant de l'accompagnement entrepreneurial. Elle vise ainsi à mettre en lumière les multiples intérêts de la gestion des compétences pour les structures d'accompagnement. Pour favoriser cette dernière au sein de ces structures, nous proposons notamment d'élaborer un référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant.

**Mots clés :** accompagnement, création d'entreprise, gestion des compétences, référentiel.

---

<sup>1</sup> Cette recherche a fait l'objet d'une présentation lors du colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, le 1<sup>er</sup> avril 2010, à Montpellier. Elle a été depuis significativement modifiée.

## Introduction

« La gestion des compétences semble s'imposer comme une thématique incontournable dans les entreprises, quelle que soit leur taille. Elle permet de répondre à des enjeux multiples, variés, voire contradictoires » (Dejoux, 2008, p.111). L'entrepreneuriat s'intéresse depuis peu à la notion de compétence, notamment sous l'angle de la formation du créateur (Fayolle, 1999) et de la compétence entrepreneuriale (Loué et *al.*, 2008).

Cet intérêt pourrait être étendu au champ de l'accompagnement entrepreneurial. En effet, les structures d'accompagnement à la création d'entreprise, de par leur essor de ces dernières années et le rôle qu'elles jouent dans le développement de l'entrepreneuriat, méritent qu'on s'intéresse à elles. C'est pourquoi les travaux menés sur la notion d'accompagnement se sont multipliés dernièrement. Néanmoins, aucune étude n'a été menée sur le « versant gestion des ressources humaines » (GRH) de ces structures et encore moins sur le « volet gestion des compétences ».

Nous proposons donc ici de nous intéresser à ce dernier point. Notre choix s'explique par le fait que la gestion des compétences est encore trop peu présente dans les structures d'accompagnement. Par conséquent, ce travail cherchera à répondre à la question suivante : comment développer la gestion des compétences au sein des structures d'accompagnement à la création d'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous conduirons une réflexion conceptuelle se situant à la frontière entre GRH et entrepreneuriat. Nous nous appuyons ainsi sur le courant de la gestion des compétences et sur celui de l'accompagnement entrepreneurial. Le premier courant est assez développé avec une relative abondance des travaux sur cette thématique. En revanche, le courant de l'accompagnement entrepreneurial est lui encore en phase d'émergence dans la littérature francophone, bien qu'au niveau anglo-saxon, il ait un rayonnement plus important au travers de la notion d'« incubator » (Aaboén, 2009 ; Aernoudt, 2004 ; Albert et *al.*, 2003 ; Bergek et Norrman, 2008 ; Peters et *al.*, 2004). D'après Aernoudt (2004), ce terme renvoie à un accompagnement pouvant être ante ou post création. Albert et *al.* (2003) utilisent aussi le terme d'incubateur dans un sens générique qui réfère à la fois aux incubateurs au sens strict et aux pépinières. Dans le cadre de cette réflexion, nous retiendrons

pour définition d'une structure d'accompagnement : une structure d'appui à la création d'entreprise qui propose un accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et éventuellement un hébergement.

Ainsi, dans une première partie, nous reviendrons sur les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial, en nous efforçant de montrer comment le référentiel peut jouer un rôle de catalyseur pour permettre de développer la gestion des compétences au sein des structures d'accompagnement. Dans une seconde partie, nous proposerons alors de dresser un référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant, en distinguant des compétences génériques et des compétences spécifiques.

## **1. De l'accompagnement entrepreneurial à la gestion des compétences**

L'accompagnement entrepreneurial s'est fortement développé avec l'avènement d'une société entrepreneuriale (Audretsch, 2007). Il est le plus souvent prodigué par des structures d'appui qui sont impulsées par l'Etat, des collectivités locales, des entreprises ou encore des organismes de formation et de recherche. Ces structures, comme toute forme d'organisation, sont confrontées à des enjeux en termes de gestion des compétences.

### **1.1. Les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial**

L'accompagnement entrepreneurial concourt à instaurer un environnement favorable à la création d'entreprise (Allen et Rahman, 1985). En effet, il fournit un environnement sécurisant aux créateurs au travers des services proposés (locaux, conseils...) et de la possibilité de rencontrer d'autres porteurs de projet.

Dokou (2001) s'intéresse lui spécifiquement à la notion d'accompagnement entrepreneurial qu'il définit comme un processus d'apprentissage individualisé. Cet accompagnement doit viser la mobilisation d'une aide au niveau financier, stratégique et commercial. Pour ce faire, il est nécessaire que l'accompagnement entrepreneurial s'inscrive dans une démarche globale qui implique que les structures d'aide s'appuient sur leur environnement pour identifier et exploiter les ressources disponibles localement (Autio et Klofsten, 1998). Elles doivent aussi

être capables de trouver leur place dans un environnement souvent constitué de nombreux acteurs (Allen et McCluskey, 1990).

La variété des missions reconnues à l'accompagnement entrepreneurial constitue une autre caractéristique forte. Pour Albert (1986) et Chrisman (1999), il doit avant tout permettre l'identification et l'acquisition de ressources. Sammut (2003) voit plutôt l'accompagnement comme la transmission de connaissances. Pour d'autres encore, l'accompagnement constitue une voie de légitimation des entrepreneurs (Chabaud *et al.*, 2005 ; Cullière, 2005 ; Messeghem et Sammut, 2007). Ces derniers rejoindraient même davantage les structures d'accompagnement pour améliorer leur réputation que pour acquérir de nouvelles connaissances (Studdard, 2006). Le soutien au développement d'opportunités est enfin un dernier rôle reconnu à l'accompagnement entrepreneurial (Barès *et al.*, 2004). De cette multiplicité des missions confiées à l'accompagnement naît la nécessité pour l'accompagnant de disposer de compétences multiples et variées.

Grimaldi et Grandi (2005) notent également une spécialisation des structures d'accompagnement en fonction des besoins des entreprises, entraînant ainsi une importante diversité de ces structures. De nombreux auteurs ont donc essayé de les classifier en élaborant différentes typologies (Aernoudt, 2004 ; Albert *et al.*, 2003 ; von Zedtwitz, 2003). Le cadre d'analyse de cette réflexion sera basé sur la typologie d'Albert *et al.* (2003), à laquelle nous ajoutons un type d'incubateur supplémentaire, à savoir l'incubateur social identifié par Aernoudt (2004). Ce choix s'explique par le fait que cette typologie correspond parfaitement à notre contexte, en retenant un découpage qui rend compte de la réalité de l'accompagnement en France.

**Tableau 1** - Les caractéristiques des différents types d'incubateurs

	<b>Incubateurs de développement économique</b>	<b>Incubateurs académiques et scientifiques</b>	<b>Incubateurs sociaux</b>	<b>Incubateurs d'entreprises</b>	<b>Incubateurs d'investisseurs privés</b>
<b>Finalité</b>	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	Profit	Profit
<b>Activités dominantes</b>	Généraliste	High Tech	Sociale	High Tech	High Tech

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'emplois</li> <li>- Reconversion / Revitalisation</li> <li>- Développement économique</li> <li>- Soutien à des populations particulières ou à des industries particulières</li> <li>- Développement des PME et de réseaux (clusters)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation des technologies</li> <li>- Développement de l'esprit d'entreprise</li> <li>- Citoyenneté</li> <li>- Image</li> <li>- Ressources financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'emplois</li> <li>- Développement économique</li> <li>- Création de richesses sociales</li> <li>- Intégration de certaines catégories sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'esprit d'entreprises parmi les salariés</li> <li>- Retenir des talents</li> <li>- Veille</li> <li>- Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés</li> <li>- Profits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques</li> <li>- Coopération entre les entreprises du portefeuille</li> </ul>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services</li> <li>- Dans certains cas entreprises High Tech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets internes aux institutions avant création</li> <li>- Projets externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet à forte dimension sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Start-up technologiques</li> </ul>

Source : Albert et *al.* (2003) et Aernoudt (2004).

A la diversité des structures d'appui s'ajoute également la diversité des modèles d'accompagnement. Grimaldi et Grandi (2005) en distinguent principalement deux : l'un vise à soutenir les petits projets de création en réduisant les coûts de démarrage (marché local, peu de besoin en capital...), l'autre à apporter un support aux projets de création ambitieux en accélérant le processus de démarrage (investissements importants, technologies de pointe...). Dans le premier cas, l'accompagnant doit être plutôt un spécialiste des TPE et des secteurs d'activité traditionnels, alors que dans le second cas, il doit davantage être un spécialiste de la croissance et de l'innovation.

Enfin, le besoin de légitimité des structures d'appui est une dernière caractéristique importante de l'accompagnement entrepreneurial. Cette légitimité peut s'acquérir par la

possession d'un label à un niveau national ou international (Aerts *et al.*, 2007) ou encore par le niveau de compétence des accompagnants (Cullière, 2004).

L'accompagnement entrepreneurial se distingue donc par de nombreuses caractéristiques qui sont sources d'une certaine complexité pour les structures d'appui. La gestion des compétences, en introduisant une gestion plus fine des ressources humaines, pourrait leur permettre de mieux y faire face.

## **1.2. La gestion des compétences au travers d'un référentiel métier**

La gestion des compétences a connu un essor considérable durant ces dernières années. Bien qu'elle commence à être relativement présente au sein des entreprises, le secteur de l'accompagnement à la création n'y recourt encore que très peu. Afin de pallier cette carence et de favoriser le développement de la gestion des compétences dans ce secteur, nous proposons de nous intéresser à un outil en particulier : le référentiel de compétences. Les structures d'accompagnement pourraient retirer de nombreux bénéfices de l'utilisation de cet outil. Toutefois, avant de les détailler, il paraît essentiel de revenir sur une notion ici centrale : la compétence.

Pour Zannad (2008), « sa définition ne fait pas l'objet d'un consensus général » (p. 156). En effet, la littérature regorge de multiples définitions. Toutefois, un consensus semble se dégager sur le fait que la compétence se lit dans l'action et qu'elle dépend fortement du contexte (Alves, 2008 ; Le Boterf, 1997). Defélix (2003) propose une définition qui synthétise bien cela puisque, selon lui, la compétence serait une combinaison de ressources qui, dans un contexte particulier, permettrait de réaliser certaines tâches.

D'autres auteurs précisent également que la compétence peut être considérée comme le résultat d'une évaluation par un tiers (Le Boterf, 2000 ; Lichtenberger, 2003). Dans ses travaux, Vernazobres (2008) souligne en effet que l'évaluation tient une place prépondérante dans la gestion des compétences. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de mettre en place des dispositifs d'évaluation des compétences, de manière à ce que la rémunération soit directement liée à cette évaluation (Gastaldi, 2006). Malgré tout, une limite apparaît très clairement : « l'évaluation des compétences individuelles reste subjective et surdéterminée par des variables exogènes – opportunités, aspects politiques, contraintes... » (Zannad, 2008,

p. 170). La notion de compétence est donc subjective. Elle est intimement liée à l'évaluateur. Le développement d'un certain nombre d'outils peut cependant permettre de gagner en objectivité dans ce processus d'évaluation. Mais avant de présenter ces derniers, une question revient avec insistance : quels intérêts peut-avoir une organisation à mettre en place une politique de gestion des compétences ?

Dejoux (2008) définit la gestion des compétences comme « une démarche qui vise à coordonner la stratégie de l'entreprise à l'évolution des métiers » (p. 112). Elle implique donc de s'engager dans une démarche globale qui sera source d'une plus grande cohérence au sein de l'organisation. Pour l'auteur, la gestion des compétences est même un moteur de changement puisque « une fois définie les objectifs de l'entreprise sur cette question, la démarche gestion des compétences cherchera à réduire les écarts entre les compétences requises, celles que l'entreprise souhaite posséder dans le moyen terme et les compétences acquises, réelles, observées dans l'entreprise » (p. 112). Cela passe par le développement des compétences des salariés, notamment au travers d'une politique active de formation. Nous rejoignons en ce sens l'idée de Defélix et Retour (2008), selon laquelle l'objectif de la gestion des compétences « est de déplacer le centre de gravité de la GRH du poste vers l'individu » (p. 202). La formation n'est pas le seul domaine de la GRH qui est concerné par la gestion des compétences. Cette dernière impacte également les autres composantes du champ des ressources humaines : recrutement, rémunération, gestion des carrières... (Dejoux, 2008).

La gestion des compétences constitue donc une démarche très engageante pour l'entreprise qui va souvent être amenée à repenser tout son système de GRH. Les motivations à un tel changement peuvent être de deux ordres différents. Elles sont la résultante soit d'une volonté de l'organisation de s'engager dans une démarche de planification visant à préparer au mieux l'avenir, soit de la nécessité d'apporter une réponse à un problème particulier rencontré par l'entreprise (Dejoux, 2008). Malgré tout, d'après Cazal et Dietrich (2006), la mise en place d'une gestion des compétences est le plus souvent « le fruit d'une volonté managériale de changer les règles gouvernant le fonctionnement social de l'entreprise, en vue de les adapter aux contraintes d'un environnement en mutation » (p. 123). L'environnement de l'accompagnement à la création d'entreprise est justement en pleine transformation avec une professionnalisation du secteur (au travers du dispositif de labellisation NACRE<sup>2</sup>) qui

---

<sup>2</sup> Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise

nécessite que les structures d'accompagnement développent de nouvelles pratiques de gestion, et notamment des pratiques de gestion des compétences qu'elles n'ont encore que très peu développées jusqu'à présent.

Deux possibilités s'offrent aux structures d'accompagnement quant à l'orientation de ces pratiques de gestion des compétences : celles-ci peuvent être destinées soit à une gestion des compétences requises, soit à une gestion des compétences détenues (Retour, 2005). Le choix dépend généralement de l'activité de l'entreprise. La gestion des compétences requises est parfaitement adaptée à une activité stable dont le contenu n'évolue que très peu. En revanche, une activité, qui évolue sans cesse avec un renouvellement perpétuel du métier (activités technologiques essentiellement), nécessite davantage une gestion des compétences détenues et potentielles (Picq et Langevin, 2000). Les structures d'accompagnement, qui exercent une activité relativement stable avec un métier clairement défini, s'inscrivent plutôt dans une gestion des compétences requises.

Cette gestion des compétences peut s'exercer à différents niveaux. Le Boterf (2000), qui est l'un des premiers à s'être intéressé à cette question, en identifiait trois : la compétence individuelle, collective et organisationnelle. Cependant, la littérature ayant trait à ce débat s'est enrichie durant ces dernières années, avec la mise à jour de niveaux supplémentaires de compétence. En effet, d'après Sanséau (2009), « nous sommes aujourd'hui en mesure d'identifier et de qualifier plusieurs types de compétences et en particulier les compétences dites individuelles, organisationnelles, stratégiques, collectives, environnementales, territoriales » (p. 175). L'auteur ajoute même une dimension supplémentaire : la compétence interorganisationnelle. Cette dernière réside dans la capacité de l'entreprise à utiliser au mieux les différentes ressources disponibles dans son environnement. Ces différents niveaux d'analyse de la compétence ne sont pas indépendants les uns des autres. Au contraire, il existe des liens et des interactions forts entre toutes ces dimensions de la compétence (Michaux, 2009).

Etant donné la relative absence de travaux sur la gestion des compétences au sein des structures d'accompagnement, il nous paraît primordial de commencer par étudier le premier niveau de la compétence : la compétence individuelle de l'accompagnant. Ce n'est qu'une fois que nous aurons accumulé suffisamment de connaissances sur ce point que nous pourrions nous intéresser à des niveaux supérieurs, voire même à leurs interactions.

Par ailleurs, dans l'introduction de l'ouvrage collectif qu'ils coordonnent, Defélix *et al.* (2006) précisent que « la gestion des compétences ne se réduit jamais à une somme d'instruments, c'est un processus de gestion » (p. 3). Les organisations, souhaitant mettre en place une politique de gestion des compétences, doivent comprendre qu'il ne faut pas s'arrêter aux instruments, mais au contraire aller vers l'instrumentation. Toutefois, pour qu'une instrumentation soit possible, faut-il encore posséder les instruments adéquats. Pour Labruffe (2003), « le référentiel de compétences est l'instrument par excellence pour instaurer une gestion sensible des ressources humaines, motiver chacun et viser l'excellence » (p. 4). C'est une des raisons pour lesquelles, depuis la fin des années 1990, les entreprises développent des politiques de gestion des compétences articulées essentiellement autour de référentiels métier et d'entretiens annuels (Dejoux, 2008). Dans ses travaux, Lévi (2004) confirme la large diffusion du référentiel comme outil de gestion des compétences au sein des entreprises. Une explication à ce constat peut être trouvée dans le développement de la norme ISO 9001 version 2000 qui recommande l'élaboration de référentiel de compétences (Labruffe, 2003).

Afin de permettre à la gestion des compétences de se développer au sein des structures d'accompagnement à la création d'entreprise, nous proposons donc d'élaborer un référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant. Les structures d'appui auront ainsi à leur disposition un outil clé autour duquel elles pourront structurer leur politique de gestion des compétences.

D'après Gilbert (2005), « un référentiel de compétences détaille ce que doit savoir maîtriser un salarié pour tenir un emploi donné (connaissances, savoir-faire, qualités et aptitudes requises...) » (p. 1). Cette définition ne doit cependant pas amener à considérer le référentiel comme étant un simple outil technique. En effet, celui-ci est porteur de sens, car il est généralement issu d'une intention précise (Jouvenot, 2005). Cette intention peut trouver son origine dans la volonté d'améliorer la performance de l'organisation ou d'adopter une gestion plus fine des ressources humaines.

Si le référentiel de compétences est porteur de sens, il est également porteur de normes (Marcq, 2008 ; Vernazobres, 2008). En effet, le référentiel « est avant tout l'expression d'une norme : celle des comportements attendus par l'entreprise » (Dietrich, 2005, p. 158). Il faut prendre garde toutefois à ce que le référentiel ne soit pas trop rigide, car il risquerait

d'uniformiser les comportements au détriment de la créativité des individus travaillant au sein de l'entreprise (Alexandre, 2007).

Une fois cette précaution prise, le référentiel de compétences constitue un outil efficace qui peut être utilisé dans tous les domaines de la GRH (Marcq, 2008). En effet, le référentiel est utile « à chaque étape de la carrière d'un collaborateur : l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion » (Labruffe, 2003, p. 46). Néanmoins, le référentiel de compétences n'est pas un outil qui se suffit à lui-même pour mener à bien une politique de gestion des compétences. Celui-ci doit être couplé à d'autres outils tels que l'entretien annuel ou le bilan de compétences (Defélix *et al.*, 2007 ; Labruffe, 2009).

Jouvenot (2005) souligne l'importance de bien clarifier les finalités poursuivies avec l'élaboration d'un référentiel : « l'outil ne sera pas le même, ni dans son mode d'élaboration ni dans son résultat, selon les finalités qu'on poursuit » (p. 32). Ainsi, notre démarche vise à aboutir à un référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant qui ait une portée suffisamment générale pour qu'il puisse être adopté par toutes les structures d'accompagnement le souhaitant, et de manière à ce que celles-ci conservent une certaine marge de manœuvre pour s'approprier l'outil. Notre réflexion, se situant encore au stade conceptuel, s'appuiera sur une revue de la littérature pour en arriver à ce résultat.

De plus, l'élaboration du référentiel passe par un listage des compétences requises par le métier, ainsi que par une catégorisation de ces dernières (Dietrich, 2005). Cette catégorisation est tout aussi importante que le listage, car elle permet de regrouper les compétences en fonction d'un attribut. D'ailleurs, « plus celui-ci se révèle parlant pour ancrer le listage des compétences, plus il structure leurs représentations dominantes. C'est le cas selon nous du triptyque savoirs, savoir-faire, savoir-être » (Dietrich, 2005, p. 162). Bouteiller et Gilbert (2005) rejoignent cette idée, car selon eux la prévalence de ce triptyque doit avant tout « à la simplicité et à la commodité de la formule » (p. 13). En effet, il permet une simplification du réel, ainsi qu'une opérationnalisation du référentiel de compétences. C'est pourquoi « la catégorisation la plus courante reste le triptyque savoirs, savoir-faire, savoir-être, fondé sur la dimension apprise des compétences » (Dietrich, 2005, p. 162) et que « les référentiels de compétences sont traditionnellement structurés autour de la distinction entre savoirs, savoir-faire et savoir-être » (Vernazobres, 2008, p. 219).

Par conséquent, nous utiliserons le triptyque savoirs, savoir-faire, savoir-être pour catégoriser les compétences au sein du référentiel que nous allons élaborer pour le métier d'accompagnant. Ce triptyque n'est pas récent puisque Katz (1974) a été l'un des premiers à l'utiliser. Par la suite, de nombreux travaux se sont appuyés sur cette catégorisation bien qu'elle soit imparfaite. La principale faiblesse du triptyque réside dans la notion de savoir-être qui est souvent contestée. Pour Grimand (2004), celle-ci aurait pour unique objet de remédier aux insuffisances du savoir et du savoir-faire. Le savoir-être, qui est attaché aux caractéristiques profondes de l'individu, pose aussi le problème de savoir s'il peut être géré et développé au sein de l'entreprise (Bellier, 2004).

Néanmoins, plusieurs moyens peuvent permettre de remédier aux différentes lacunes de la notion de savoir-être. En effet, d'après Jouvenot (2005), certains éléments que l'on aurait *a priori* tendance à placer en savoir-être, pourraient être en réalité replacés dans la catégorie des savoir-faire. L'auteur précise aussi qu'il ne faudrait tenir compte que des compétences pouvant être développées au sein de l'organisation. Une distinction entre les éléments qui relèvent de la personnalité et ceux qui relèvent des comportements permet également de répondre à certaines critiques liées au savoir-être, en ne considérant comme compétences que les éléments relevant de la seconde catégorie (Bellier, 2000).

Enfin, selon Vernazobres (2008), « face aux limites et aux ambiguïtés du concept de savoir-être, on a souvent tendance, pour l'opérationnaliser, à le décliner en composantes souvent exprimées en termes d'« intelligence » et de compétences (émotionnelles, sociales, politiques...) repérables par des comportements » (p. 220). Dans ses travaux, l'auteur évoque ainsi le concept d'intelligence sociale comme voie d'opérationnalisation du savoir-être. Goleman (2006) décrit effectivement un modèle de compétence décomposé en deux pôles : la conscience sociale et l'habileté sociale. Le premier recouvre des compétences telles que la compréhension sociale et l'empathie, alors que le second a davantage trait à des compétences telles que la prévenance et l'influence. Ce modèle permet selon nous une opérationnalisation pertinente du concept de savoir-être, et se révèle être adapté à la réalité du métier d'accompagnant qui exige bien ces deux pôles de compétences. Nous le retiendrons donc pour opérationnaliser la catégorie des savoir-être dans le référentiel que nous allons maintenant détailler.

## **2. Référentiel de compétences à destination du métier d'accompagnant**

Selon Stervinou (2009), « les compétences individuelles peuvent être soit génériques soit spécifiques en fonction du degré de qualification de la personne » (p. 8). Le référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant sera donc décomposé en deux parties : la première regroupera l'ensemble des compétences génériques que doit posséder tout accompagnant, et la seconde mettra en évidence des compétences spécifiques à détenir en fonction du type de structure d'accompagnement.

### **2.1. Compétences génériques**

L'accompagnant en création d'entreprise se doit de disposer d'un certain nombre de compétences génériques qu'il devra mobiliser en fonction des situations. Ces compétences sont ici présentées en retenant, comme énoncé précédemment, le triptyque savoirs, savoir-faire, savoir-être.

Première catégorie de ce référentiel de compétences : les savoirs. Ceux-ci doivent se composer tout d'abord d'une bonne connaissance des spécificités des PME et de la création d'entreprise. Cela suppose de connaître un certain nombre d'outils utilisés dans le montage de projets entrepreneuriaux tels que le business model et le business plan (Verzat et Gaujard, 2009). Les savoirs de l'accompagnant doivent également se structurer, d'une part, autour de connaissances techniques en montage de projets, et d'autre part, autour de connaissances plus générales sur l'entrepreneuriat. Nous retrouvons ainsi une idée de Sammut (1998, 2003) selon laquelle l'accompagnant serait en même temps un généraliste et un spécialiste.

Par ailleurs, le marketing, le droit, la fiscalité ou encore la finance sont autant de domaines dans lesquels l'accompagnant doit posséder de solides savoirs, tout en ne négligeant pas l'importance des connaissances sur les secteurs d'activité (Verzat et Gaujard, 2009). En effet, selon Lambrecht et Pirnay (2005), les créateurs reprochent souvent dans leur évaluation de l'accompagnement le manque de connaissances des accompagnants sur ce dernier point.

Le caractère réticulaire de l'accompagnement à la création d'entreprise oblige aussi à l'accompagnant de connaître l'ensemble des acteurs de l'aide locale (Sammut, 1998). Ce

dernier sera ainsi en mesure d'orienter le créateur vers la structure d'accompagnement la plus compétente pour traiter du problème posé.

Les nombreuses formations existantes pour l'enseignement de l'entrepreneuriat constituent, à notre sens, une voie intéressante pour acquérir ces diverses connaissances. Fayolle (1999), dans son rapport sur l'éducation de l'entrepreneuriat, souligne effectivement que l'un des objectifs de ces formations est la transmission de connaissances sur la création d'entreprise à destination de futurs accompagnants.

La seconde catégorie du référentiel de compétences est elle composée des savoir-faire. L'aptitude de l'accompagnant à transférer des connaissances au porteur de projet constitue un premier savoir-faire essentiel que les structures d'accompagnement doivent rechercher avec vigueur (Sammur, 2003). Cette compétence passe notamment par la transformation de savoir tacite en explicite, et inversement. L'autonomisation du dirigeant constitue également un savoir-faire de premier ordre que doit absolument maîtriser l'accompagnant (Sammur, 2003). Ce dernier doit ainsi être capable de ne pas faire à la place du créateur, mais plutôt d'amener ce dernier à un certain recul par rapport à ses propres problématiques, de manière à ce qu'il puisse trouver par lui-même les réponses adaptées.

Cullière (2004) souligne aussi deux autres compétences clés issues de la catégorie des savoir-faire. La première réside dans l'aptitude de l'accompagnant à répondre à un problème particulier en tenant compte des spécificités du cas. Il ne doit donc pas apporter des solutions standards, mais des solutions contextualisées. La seconde dépend de la capacité à orienter le porteur de projet vers partenaires extérieurs. L'accompagnant permet de cette façon de combler le manque de réseau qui caractérise souvent les jeunes créateurs.

Enfin, la troisième catégorie de ce référentiel est constituée des savoir-être. Comme évoqué auparavant, nous allons ici nous appuyer sur le modèle de Goleman (2006) pour les opérationnaliser en les regroupant en deux pôles : la conscience sociale et l'habileté sociale.

Dans le premier pôle, l'empathie et l'ouverture d'esprit de l'accompagnant constituent à notre sens des points clés de sa conscience sociale. Ces deux savoir-être sont identifiés par Fayolle (2004) comme étant des facilitateurs de la relation entre accompagnant et accompagné, en réduisant l'écart des représentations mentales entre les deux protagonistes. L'implication de

l'accompagnant dans sa mission est un autre élément constitutif de cette conscience sociale. Cela passe notamment par une grande disponibilité (Cullière, 2004). De cette manière, l'accompagnant pourra être d'autant plus réceptif aux multiples attentes du porteur de projet.

Dans le second pôle, les qualités relationnelles génériques telles que la courtoisie et la sympathie tiennent une place prépondérante, en permettant à la relation d'accompagnement de se dérouler dans de bonnes conditions (Cullière, 2004). Le respect des décisions, ainsi que le soutien psychologique, sont également des éléments déterminants. En effet, le respect permettra d'obtenir et de conserver la confiance du créateur, tandis que le soutien psychologique permettra à ce dernier de dépasser ses phases de doute et d'éviter ainsi la dégradation de la relation d'accompagnement (Valéau, 2006). La pédagogie est aussi une compétence particulièrement importante que requiert le métier d'accompagnant (Fayolle, 2004). Le créateur pourra assimiler d'autant plus facilement les connaissances transmises que l'accompagnant témoignera d'importantes qualités de pédagogue.

Le référentiel des compétences génériques requises pour le métier d'accompagnant est à présent détaillé. Le tableau suivant permet de le synthétiser.

**Tableau 2 - Les compétences génériques de l'accompagnant**

	<b>Compétences</b>
<b>Savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion (management, droit, fiscalité, finance...)</li> <li>▪ Spécificités de la création d'entreprise et des PME</li> <li>▪ Outils de montage de projets entrepreneuriaux</li> <li>▪ Secteurs d'activité</li> <li>▪ Acteurs de l'aide locale</li> </ul>
<b>Savoir-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion de projet</li> <li>▪ Transmission de connaissances</li> <li>▪ Autonomisation du dirigeant</li> <li>▪ Contextualisation des réponses apportées</li> <li>▪ Mise en relation avec des partenaires</li> </ul>

<b>Savoir-être</b>	<p><u>Conscience sociale</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empathie</li> <li>▪ Ouverture d'esprit</li> <li>▪ Implication (disponibilité)</li> </ul> <p><u>Habilité sociale</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualités relationnelles (sympathie, courtoisie...)</li> <li>▪ Respect (des décisions)</li> <li>▪ Soutien psychologique</li> <li>▪ Pédagogie</li> </ul>
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.2. Compétences spécifiques

Les compétences génériques ici identifiées constituent le socle commun du métier d'accompagnant. Néanmoins, la diversité des structures d'accompagnement implique des compétences spécifiques. C'est pourquoi les compétences génériques sont complétées par une compétence spécifique pour chaque type de structure :

- **Incubateurs de développement économique** : compétence territoriale ;
- **Incubateurs académiques et scientifiques** : compétence technologique ;
- **Incubateurs sociaux** : compétence sociale ;
- **Incubateurs d'entreprises** : compétence intrapreneuriale ;
- **Incubateurs d'investisseurs privés** : compétence financière.

Nous allons à présent détailler chacune de ces compétences spécifiques.

### 2.2.1. La compétence territoriale

Les incubateurs de développement économique ont pour mission de promouvoir dans un territoire l'initiative économique en créant les conditions de l'émergence et du développement de nouvelles activités localisées. Depuis les années 1980, les territoires se sont engagés dans une dynamique concurrentielle en essayant de renforcer leur attractivité. Les structures

d'accompagnement ont été conçues pour susciter et attirer de nouvelles entreprises censées contribuer à la création de valeur et au développement de l'emploi.

La spécificité de ces structures d'accompagnement réside dans le nombre important d'acteurs concernés par leur financement. Malgré la loi du 13 août 2004 et la délégation de certains pouvoirs aux Régions de France, le sentiment d'une multiplication des strates (logique de millefeuilles) n'a pas pour autant disparu. L'accompagnant doit alors être apte à se repérer dans cet espace multidimensionnel. Pour ce faire, il est nécessaire que ce dernier développe une bonne compréhension du rôle de chaque acteur afin d'être en mesure de s'insérer dans les réseaux territoriaux. Une compétence politique est également nécessaire pour négocier avec des acteurs aux logiques parfois opposées, ce qui implique que l'accompagnant fasse preuve d'une certaine ouverture sociale (Ferris et *al.*, 1999 ; Perrewé et *al.*, 2000).

### **2.2.2. La compétence technologique**

Les incubateurs académiques ont été largement influencés par les pouvoirs publics souhaitant encourager l'innovation. Ils coïncident également pour une large part avec l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités. Ces incubateurs sont donc caractérisés par le croisement entre deux politiques : l'innovation et l'entrepreneuriat. La loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999 (dite « loi Allègre ») autorise désormais les enseignants-chercheurs et les chercheurs à s'engager dans la création d'entreprise.

Les incubateurs académiques ont donc pour mission de rapprocher deux mondes qui s'ignorent parfois, celui de l'université et celui de l'industrie, étant donné que les projets incubés avec succès trouveront un débouché dans la sphère industrielle. Une caractéristique forte de ces projets réside dans l'importance des fonds engagés qui implique que l'accompagnant ait une bonne connaissance des réseaux de financements (banques, business-angels, sociétés de capital-risque...). Ce dernier se doit aussi maîtriser les divers mécanismes liés aux transferts de technologies et à la protection de la propriété industrielle.

### **2.2.3. La compétence sociale**

Les incubateurs sociaux soutiennent par définition des projets à vocation sociale. Ceux-ci peuvent relever aussi bien du domaine marchand que non marchand et concernent des

secteurs d'activité variés de l'économie sociale et solidaire (EES) comme la culture, le développement durable, l'écologie, l'insertion, etc. Les entreprises incubées se distinguent « à la fois par la dimension collective du projet et de sa gouvernance et son ancrage dans la réponse à des besoins sociétaux » (Richez-Battesti et Vallade, 2009, p. 42).

L'appartenance à l'ESS est déterminée par certaines caractéristiques comme un statut particulier tel que le statut coopératif ou associatif (Vienney, 1980), ainsi qu'une dynamique solidaire et réciprocaire à l'interface du marché, de la société civile et de l'Etat ou de ses représentants locaux (Eme et Laville, 1994). Ici, la compétence spécifique réside donc dans une parfaite connaissance de l'ESS, du droit, ainsi que des différents statuts possibles pour l'ESS (SCOP, par exemple).

#### **2.2.4. La compétence intrapreneuriale**

L'intrapreneuriat implique la mise en œuvre de facteurs d'autonomie, au sein d'une entreprise déjà existante, afin de permettre à certains employés sélectionnés, car faisant preuve de talents entrepreneuriaux, de mener à bien un projet. L'accompagnant de l'incubateur d'entreprise doit permettre et/ou densifier : la créativité des intrapreneurs incubés, leur capacité managériale et leur socialisation.

- Les incubateurs d'entreprises sont de parfaits terrains d'expérimentations. Sur un millier d'idées, environ une centaine seront expérimentées et seulement une ou deux seront couronnées de succès. Les entreprises 3M ou Google sont des exemples très frappants en matière d'incubation de projets intrapreneuriaux. Dès lors, l'accompagnant doit décomplexer l'intrapreneur vis-à-vis du risque d'échec pour encourager sa capacité à innover, sans pour autant le déresponsabiliser face aux ressources engagées.

- L'intrapreneur est caractérisé à la fois par un profil entrepreneurial et managérial (Basso, 2004). L'accompagnant doit donc lui permettre de développer de solides connaissances en management (gestion de projet, gestion des hommes, gestion des ressources...) qui lui font parfois défaut.

- Au plan de la socialisation, il s'agit pour l'accompagnant de favoriser l'intégration de l'intrapreneur au sein de son organisation afin de donner à d'autres salariés l'envie

d'intraprendre. Ce développement de l'intrapreneuriat dans l'entreprise représente un enjeu important, car les intrapreneurs, par leur action intrapreneuriale, peuvent être à l'origine de nouvelles pratiques, de nouvelles connaissances et de nouvelles attitudes plus proactives au sein de l'organisation tout entière (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009).

### **2.2.5. La compétence financière**

Le dernier type d'incubateur identifié par Albert et *al.* (2003) correspond aux incubateurs d'investisseurs privés. Les sociétés de capital-risque et les business-angels sont souvent à l'origine de la création et du financement de ce type de structure d'accompagnement. L'activité classique de ces investisseurs privés consiste à financer des projets qu'ils jugent potentiellement très rentables. Cependant, Redis (2006) souligne l'existence d'une asymétrie d'information qui joue en leur défaveur. En effet, ils ne disposent pas d'autant d'informations que les entrepreneurs pour juger du potentiel des projets. C'est là une des principales raisons à la création d'incubateurs par les investisseurs privés. Ces derniers cherchent de cette manière à bénéficier d'une proximité physique avec les entreprises qu'ils financent (Barrow, 2001). Cette proximité leur permet alors de détecter les entreprises qui pourraient s'avérer non rentables, mais aussi celles qui présenteraient un potentiel de croissance plus important que prévu, de façon à pouvoir ajuster le niveau de leurs participations.

La principale compétence spécifique réside ici dans la capacité de l'accompagnant à juger continuellement du potentiel de création de valeur, pour l'investisseur, des entreprises accompagnées. C'est cette capacité que nous nommons compétence financière. Elle suppose que l'accompagnant maîtrise différentes méthodes d'évaluation. Barbier (2001) en souligne trois principales : la méthode tenant compte de la valeur patrimoniale et de la valeur de rendement, les approches intrinsèques (basées sur le futur) et les approches analogiques (comparaison avec des entreprises semblables).

Au final, il apparaît que les compétences génériques identifiées précédemment ne peuvent suffire à l'exercice du métier d'accompagnant à la création d'entreprise. En effet, celui-ci requiert aussi des compétences spécifiques qui sont déterminées par les caractéristiques du type de structure d'accompagnement dans lequel on se situe.

**Tableau 3 - Les compétences spécifiques de l'accompagnant**

	<b>Incubateurs de développement économique</b>	<b>Incubateurs académiques et scientifiques</b>	<b>Incubateurs sociaux</b>	<b>Incubateurs d'entreprises</b>	<b>Incubateurs d'investisseurs privés</b>
<b>Compétences spécifiques</b>	Compétence territoriale	Compétence technologique	Compétence sociale	Compétence intrapreneuriale	Compétence financière
<b>Caractéristiques</b>	- Compréhension du jeu politique - Insertion dans les réseaux	- Connaissance des réseaux de financement - Connaissance du monde universitaire et industriel	- Connaissance de l'économie sociale et solidaire - Connaissance des statuts de formes organisationnelles	- Capacité à faciliter la créativité des intrapreneurs - Maîtriser le management de projet - Capacité à faciliter la socialisation de l'intrapreneur	- Capacité à évaluer le potentiel de création de valeur

## **Conclusion**

Le développement récent de l'accompagnement entrepreneurial a attiré l'attention de nombreux chercheurs avec une hausse significative des travaux dans ce domaine. Cependant, force est de constater une relative absence de recherches sur des questions liées à la GRH ou à la gestion des compétences dans les structures d'accompagnement. Avec cette réflexion, nous avons souhaité pallier ce manque en initiant un nouvel axe de recherche qui est à l'intersection de deux champs : l'accompagnement entrepreneurial et la GRH.

Pour cette première étude, nous avons choisi de nous centrer sur les moyens de développer la gestion des compétences dans les structures d'accompagnement où celle-ci est encore peu présente. Plusieurs raisons à l'adoption d'une démarche de gestion des compétences ont été mises en lumière. Les volontés d'impulser un changement, d'apporter une réponse à un problème particulier ou encore de faire face à une évolution de l'environnement sont apparues comme des motivations de premier ordre.

Une fois prise la décision de s'engager dans une politique de gestion des compétences se pose alors la question des outils adéquats. Notre revue de la littérature a révélé que le référentiel de compétences constitue l'outil central à une telle démarche. Nous nous sommes alors proposé d'en élaborer un pour le métier d'accompagnant en nous appuyant sur la catégorisation la plus utilisée : le triptyque savoirs, savoir-faire, savoir-être. Celui-ci souffrant de quelques

imperfections, nous avons du adopter un certain nombre de précautions afin de rendre la catégorisation des compétences aussi pertinente que possible. Les structures d'accompagnement disposent donc à présent d'un référentiel de compétences pour initier une politique de gestion des compétences. Ce dernier devra néanmoins être complété par d'autres outils tels que le bilan de compétences et l'entretien annuel.

Au final, le nouvel axe de recherche ici initié est porteur de nombreuses promesses telles qu'un enrichissement mutuel entre le champ de l'accompagnement entrepreneurial et celui de la GRH. Le premier apport, mis en évidence à travers cette recherche, réside dans l'introduction des questions liées à la gestion des compétences dans un domaine qui ne s'y était pas encore intéressé : Qu'est-ce que la gestion des compétences ? Quels intérêts ? Quels outils ? Le second apport de cette réflexion consiste à l'enrichissement du courant de la gestion des compétences en GRH, d'un référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant à la création d'entreprise, dont il ne disposait pas encore.

Cependant, il existe une limite importante à ce travail. Il se situe encore au niveau conceptuel et reste à soumettre à l'épreuve des faits, afin de pouvoir valider empiriquement ce référentiel de compétences. Au plan méthodologique, d'après Jouvenot (2005), il existe trois méthodes pour recueillir les données nécessaires à l'élaboration d'un référentiel : l'exploitation de descriptifs existants, l'observation de la personne ou l'entretien d'explicitation, ainsi que l'animation de groupes de travail. Parmi ces différentes méthodes, nous projetons de retenir la méthode de l'entretien d'explicitation, car elle remplit parfaitement la fonction descriptive du référentiel que nous recherchons ici. Selon Vermersch (2003), l'entretien d'explicitation passe par trois niveaux d'entretiens : des entretiens avec les responsables de l'entreprise, puis avec les supérieurs hiérarchiques directs et enfin avec les personnes directement concernées. Au sein des structures d'accompagnement, la ligne hiérarchique est souvent composée uniquement de deux niveaux : des responsables de structure et des accompagnants. Nous mènerons donc des entretiens auprès de ces deux populations.

Une fois cette validation empirique effectuée, nous disposerons alors d'une base suffisamment solide pour nous intéresser à des niveaux supérieurs de la gestion des compétences au sein des structures d'accompagnement, tels que la gestion des compétences collectives ou organisationnelles.

## Bibliographie

- Aaboen L. (2009), « Explaining incubators using firm analogy », *Technovation*, vol. 29, n°10, p. 657-670.
- Aernoudt R. (2004), « Incubators: tool for entrepreneurship? », *Small Business Economics*, vol. 23, n°2, p. 127-135.
- Aerts K., Matthyssens P. et Vandembemt K. (2007), « Critical role and screening practices of European business incubators », *Technovation*, vol. 27, n°5, p. 254-267.
- Albert P. (1986), « Pépinières d'entreprises : un premier diagnostic », *Revue Française de Gestion*, vol. 59, p. 27-37.
- Albert P., Bernasconi M. et Gaynor G. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan, Paris.
- Alexandre G. (2007), « Compétences comportementales dans l'entreprise. Faire preuve de mesure... », *Etude Entreprise et Personnel*, n°265.
- Allen D. N. et McCluskey R. (1990), « Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 15, n°2, p. 61-77.
- Allen D. N. et Rahman S. (1985), « Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol. 23, n°3, p. 12-22.
- Audretsch D. B. (2007), *The Entrepreneurial Society*, New York: Oxford University Press.
- Autio E. et Klofsten M. (1998), « A comparative study of two European business incubators », *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n°1, p. 30-43.
- Alves S. (2008), « Le nouveau modèle de la compétence individuelle, de l'intelligence des situations », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, L'Harmattan, p. 97-108.
- Barbier A. (2001), « Capital risque, capital investissement et formation à l'entrepreneuriat », *7<sup>ème</sup> Journée Scientifique du Réseau thématique de Recherche en Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)*, Réduit (Maurice).
- Barès F., Chelly A. et Lévy-Tadjine T. (2004), « La création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat », *4<sup>ème</sup> Colloque Métamorphose des Organisations*, Nancy.
- Barrow C. (2001), *Incubators: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators*, John Wiley & Sons, New York.
- Basso O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Economica, Paris.

- Bellier S. (2000), « Compétence comportementale. Appellation non contrôlée » in Bellier S., *Compétences en action*, Editions Liaisons, p. 125-133.
- Bellier S. (2004), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, Paris.
- Bergek A. et Norrman C. (2008), « Incubator best practice: A framework », *Technovation*, vol. 28, p. 20-28.
- Blanchot-Courtois V. et Ferrary M. (2009), « Valoriser la R&D par des communautés de pratiques d'intrapreneurs », *Revue Française de Gestion*, vol. 195, p. 93-110.
- Bouteiller D. et Gilbert P. (2005), « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n°1, p. 3-28.
- Cazal D. et Dietrich A. (2006), « Entre investissements de forme et opérations de chaînage : la démarche compétences d'un centre de gestion », in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, p. 123-147.
- Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2005), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur. », *4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.
- Chrisman J. J. (1999), « The Influence of Outsider-Generated Knowledge Resources on Venture Creation », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°4, p. 42-58.
- Cullière O. (2004), « La légitimité du conseil en management aux TPE déterminée par les structures d'accompagnement. Le cas de jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière », *7<sup>ème</sup> CIFEPME*, Montpellier.
- Cullière O. (2005), « Déterminants institutionnels de l'intensité d'accompagnement à la création d'entreprise », *Colloque Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat*, Montpellier, 26 mai 2005.
- Defélix C. (2003), « Ce que gérer les compétences veut dire », in Guenette A. M., Rossi M. et Sardas J.C., *Compétences et connaissances dans les organisations*, Editions SEES, p. 121-128.
- Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E. (2006) (sous la direction de), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.
- Defélix C. et Retour D. (2008), « Peut-on relier stratégie d'entreprise et gestion des compétences ? », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, L'Harmattan, p. 199-216.

- Defélix C., Retour D. et Dietrich A. (2007), « Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », *18<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Fribourg.
- Dejoux C. (2008), « La gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variés », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, L'Harmattan, p. 109-130.
- Dietrich A. (2005), « Le référentiel de compétences : formes et significations d'un outil de gestion », in Jouvenot C. et Parlier M., *Elaborer des référentiels de compétence*, Editions ANACT, p.158-188.
- Dokou G.A. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Québec.
- Eme B. et Laville J. L. (eds), (1994), *Cohésion sociale et emploi*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Fayolle A. (1999), « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement », *Rapport pour le Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie*.
- Fayolle A. (2004), « Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perception », *Management International*, vol. 8, n°2, p. 1-14.
- Ferris G.R., Berkson H.M., Kaplan D.M., Gilmore D.C., Buckley M.R., Hochwarter W.A. et Witt L.A. (1999), « Development and initial validation of the political skill inventory », *59<sup>th</sup> Academy of Management Meetings*, Chicago.
- Gastaldi L. (2006), « Dynamique des systèmes de gestion des compétences en recherche : le cas d'un groupe de chimie de spécialités », in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, p. 93-121.
- Gilbert P. (2005), « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », *Séminaire national : Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Paris.
- Goleman D. (2006), *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*, Bantam Book, New York.
- Grimaldi R. et Grandi A. (2005), « Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models », *Technovation*, vol. 25, n°2, p. 111-121.
- Grimand A. (2004), « L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation », *15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Montréal.

- Jouvenot C. (2005), « Référentiel de compétences : acteurs et processus », in Jouvenot C. et Parlier M., *Elaborer des référentiels de compétence*, Editions ANACT, p.10-43.
- Katz R. L. (1974), « Skills of an Effective Administrator », *Harvard Business Review*, vol. 52, n°5, p. 90-102.
- Labruffe A. (2003), *Les compétences*, AFNOR.
- Labruffe A. (2009), *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, AFNOR.
- Lambrecht J. et Pirnay F. (2005), « An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 17, n°2, p. 89-108.
- Le Boterf G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Editions d'Organisation, Paris.
- Le Boterf G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, Paris.
- Lévi C. (2004), « Les DRH au coeur de la stratégie », *Liaisons Sociales*, novembre, p. 73-81.
- Lichtenberger Y. (2003), « Compétence, compétences », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Editions Vuibert.
- Loué C., Laviolette E. M. et Bonnafous-Boucher M. (2008), « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.7, n°1, p. 63-83.
- Marcq J. (2008), « Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », *Management & Avenir*, vol. 19, p. 132-153.
- Messeghem K. et Sammut S. (2007), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, n°3/2007.
- Michaux V. (2009), « Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique : les éclairages de la théorie des ressources et du capital social », in Retour D., Picq T. et Defélix C., *Gestion des compétences - Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, p. 13-33.
- Perrewé P.L., Ferris G.R., Frink D.D. et Anthony W.P. (2000), « Political skill: an antidote for workplace stressors », *Academy of Management Executive*, vol. 14, n°3, p. 115-123.
- Peters L., Rice M. et Sundarajan M. (2004), « The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process », *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, p. 83-91.
- Picq T. et Langevin P. (2000), « Des hommes et des puces, chroniques d'un autre monde », *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, vol. 61, p.73-87.

Redis J. (2006), « Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destinée aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°1, p. 73-89.

Retour D. (2005), « Le DRH de demain face au dossier compétence », *Management & Avenir*, vol. 4, p. 187-200.

Richez-Battesti N. et Vallade D. (2009), « Economie sociale et solidaire et innovation sociale : premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon », *Innovations*, vol. 30, p.41-69.

Sammut S. (1998), *Jeune entreprise : La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Paris.

Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 144, p. 153-164.

Sanséau P.-Y. (2009), « Quelles compétences pour l'Europe technologique de demain ? », in Retour D., Picq T. et Defélix C., *Gestion des compétences - Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, p. 175-195.

Stervinou S. (2009), « Quelles compétences au niveau des territoires ? », *XLVIème Colloque de l'ASRDLF*, Clermont-Ferrand.

Studdard N. L. (2006), « The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator », *The International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 2, n°2, p. 211-225.

Valéau P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°1, p. 31-57.

Vermersch P. (2003), *L'entretien d'explicitation*, Editions ESF, Paris.

Vernazobres P. (2008), « L'extension du domaine de la compétence. Le coaching face à la demande de développement de compétences comportementales et managériales », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, L'Harmattan, p. 217-251.

Verzat C. et Gaujard C. (2009), « Expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois », *L'Expansion Entrepreneuriat*, vol. 2, p. 6-12.

Vienney C. (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, CIEM, Paris.

von Zedtwitz M. (2003), « Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation », *International Journal and Innovation Management*, vol. 3, n°1/2, p.176-196.

Zannad H. (2008), « Discussion autour des compétences individuelles en management de projet », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, L'Harmattan, p. 153-180.