



## **Diversité des structures d'accompagnement à la création d'entreprise et gestion des ressources humaines**

**Chaffik BAKKALI**

Doctorant en Sciences de Gestion

**Karim MESSEGHEM**

Professeur des Universités

**Sylvie SAMMUT**

Maître de Conférences HDR  
Université Montpellier I – ERFI

## **Diversité des structures d'accompagnement à la création d'entreprise et gestion des ressources humaines**

Chaffik BAKKALI  
Doctorant en Sciences de Gestion  
Université Montpellier I  
ERFI  
Rue Vendémiaire – Espace Richter  
Bât B – CS 19519  
34960 Montpellier Cedex 2  
chaffik.bakkali@univ-montp1.fr

Karim MESSEGHEM  
Professeur des Universités  
Université Montpellier I  
ERFI  
Rue Vendémiaire – Espace Richter  
Bât B – CS 19519  
34960 Montpellier Cedex 2  
karim.messeghem@univ-montp1.fr

Sylvie SAMMUT  
Maître de Conférences HDR  
Université Montpellier I  
ERFI  
Rue Vendémiaire – Espace Richter  
Bât B – CS 19519  
34960 Montpellier Cedex 2  
sylvie.sammuto@univ-montp1.fr

### **Résumé :**

La diversité des structures d'aide à la création d'entreprise constitue une des caractéristiques fortes de l'accompagnement entrepreneurial. C'est pourquoi de nombreux auteurs s'y sont intéressés en essayant de classer les structures d'accompagnement au sein de diverses typologies. Bien que ces dernières soient assez nombreuses dans la littérature, elles ont tendance à toutes retenir les mêmes critères de classification (objectifs des structures, financeurs, etc.). Nous souhaitons donc avec cette contribution élargir l'angle de vue à la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des structures d'accompagnement. En effet, nous défendons l'idée que les divergences entre les structures ne se retrouvent pas uniquement au niveau de leurs objectifs ou de leurs financeurs, mais également au niveau de leurs politiques de GRH. Au travers d'une réflexion conceptuelle, nous proposons donc en nous appuyant sur l'approche configurationnelle de Pichault et Nizet (2000), ainsi que sur le mix social de Mahé de Boislandelle (1993), un mode de GRH propres à chaque type de structure.

**Mots clés :** création d'entreprise, structures d'accompagnement, diversité, GRH.

# **Diversité des structures d'accompagnement à la création d'entreprise et gestion des ressources humaines**

## **Résumé :**

La diversité des structures d'aide à la création d'entreprise constitue une des caractéristiques fortes de l'accompagnement entrepreneurial. C'est pourquoi de nombreux auteurs s'y sont intéressés en essayant de classer les structures d'accompagnement au sein de diverses typologies. Bien que ces dernières soient assez nombreuses dans la littérature, elles ont tendance à toutes retenir les mêmes critères de classification (objectifs des structures, financeurs, etc.). Nous souhaitons donc avec cette contribution élargir l'angle de vue à la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des structures d'accompagnement. En effet, nous défendons l'idée que les divergences entre les structures ne se retrouvent pas uniquement au niveau de leurs objectifs ou de leurs financeurs, mais également au niveau de leurs politiques de GRH. Au travers d'une réflexion conceptuelle, nous proposons donc en nous appuyant sur l'approche configurationnelle de Pichault et Nizet (2000), ainsi que sur le mix social de Mahé de Boislandelle (1993), un mode de GRH propres à chaque type de structure.

**Mots clés :** création d'entreprise, structures d'accompagnement, diversité, GRH.

## Introduction

La question de la performance des structures d'accompagnement est au centre des préoccupations politico-économiques. Les mesures gouvernementales s'appuient aujourd'hui sur une rationalisation des moyens engagés dans le soutien aux entreprises jeunes. En témoignent les propos tenus par Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, qui affirmait, lors de la présentation du nouveau dispositif NACRE<sup>1</sup>, vouloir « implanter une politique de résultats, sélectionner les acteurs [de l'accompagnement] et les évaluer » (novembre 2008).

Bien que l'on commence à davantage sélectionner les acteurs, il existe aujourd'hui encore dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise une grande variété de structures d'appui. L'objectif principal de cette contribution est donc d'essayer de restituer l'ensemble des différences qu'il peut y avoir entre ces structures. Les multiples définitions de ces dernières, que l'on peut retrouver dans la littérature, sont d'ailleurs une illustration parfaite de la diversité existante. Au niveau anglo-saxon, les structures d'accompagnement sont principalement définies au travers du concept d' « incubator ». La traduction littérale du terme en français est « incubateur ». Toutefois, en France, ce terme renvoie aux incubateurs académiques dont le but est de permettre la valorisation de projets issus de la recherche publique (voire dans certains cas de la recherche privé).

En revanche, dans la littérature anglo-saxonne, le terme « incubator » a un sens plus large. Carayannis et von Zedtwitz (2005) définissent un incubateur comme étant une structure qui propose cinq types de services : accès à des ressources physiques, services de secrétariat, accès à des ressources financières, aide au démarrage et accès à des réseaux. Selon les auteurs, en fonction du nombre de services proposés, une structure d'aide peut être considérée comme étant un incubateur au sens strict ou au sens faible, voire comme n'étant pas un incubateur : « Certains incubateurs proposent chacun de ces cinq services : ceux sont des incubateurs dans le sens strict du terme. Les structures qui proposent uniquement quatre services sont considérées comme des incubateurs au sens faible du terme. Les structures qui proposent moins de quatre de ces services manquent de trop d'éléments d'incubation et ne devraient plus être appelées incubateurs » (Carayannis et von Zedtwitz, 2005, p. 105).

Il convient cependant de préciser que cette définition n'en est qu'une parmi tant d'autres. Il n'y a pour l'heure pas de consensus quant à la définition de l'incubateur au sens anglo-saxon du terme. La présence de plusieurs définitions, qui mettent chacune en avant des éléments différents, nous poussent à penser qu'il existe une importante diversité dans les structures d'accompagnement. Cette diversité peut être relevée à plusieurs niveaux : financeurs, objectifs, services proposés... Dans cette contribution, nous proposons de nous intéresser à un niveau qui a encore été peu étudié, à savoir celui de la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, nous pensons que les pratiques de GRH constituent une source de différenciation entre les structures d'accompagnement. Dès lors, une question revient avec insistance : comment appréhender les différences dans les politiques de GRH des structures d'accompagnement ?

Pour apporter une réponse à cette problématique, nous mènerons une réflexion conceptuelle qui s'ancre dans la théorie des configurations. Cette réflexion conceptuelle croisera deux

---

<sup>1</sup> NACRE : Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise, dispositif adapté aux besoins des porteurs de projets, demandeurs d'emploi ou bénéficiaires de minima sociaux (Circulaire DGEFP n°2008-20 - du 4 décembre 2008).

champs de recherche qui n'ont pas l'habitude de converser : la GRH et l'entrepreneuriat (Barrett et Mayson, 2008). Le premier champ de recherche sera étudié au travers de l'approche configurationnelle de Pichault et Nizet (2000). Elle sera ensuite complétée par le mix social de Mahé de Boislandelle (1993) afin d'avoir une vision d'ensemble de la GRH au sein des structures d'appui. Le second champ sera étudié sous l'angle de l'accompagnement entrepreneurial. Nous nous appuierons principalement sur le courant anglo-saxon qui est le plus développé, bien qu'il étudie l'accompagnement entrepreneurial uniquement sous l'angle de l'« incubator ». Nous retiendrons toutefois un sens beaucoup plus large, puisque nous étudierons toutes les structures d'accompagnement qui proposent, a minima, une aide au démarrage. Cela inclut donc les incubateurs (au sens français du terme), les pépinières d'entreprises, les chambres consulaires, etc.

Nous nous intéresserons, dans une première partie, à la diversité des structures d'accompagnement, ainsi qu'à celle des typologies qui les classifient. Puis, dans une seconde partie, nous essaierons de définir des modes de GRH propres à chaque type de structures d'accompagnement.

## **1. Une diversité dans les structures d'accompagnement**

Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise ne sont pas toutes identiques. Elles ont des objectifs et des caractéristiques qui peuvent être parfois très différents. Ces différences peuvent être relevées au travers des diverses typologies de structure d'accompagnement présentes dans la littérature.

### **1.1. La diversité des structures d'accompagnement : approche typologique**

« Il y a plusieurs différences dans la manière dont les incubateurs sont organisés et dans les buts qu'ils poursuivent » (Aaboen, 2009, p. 658). C'est en raison de ces différences que l'aide à la création d'entreprise est caractérisée par une importante diversité des structures d'accompagnement. Si cette diversité est parfois accusée d'être un frein à l'accompagnement en réduisant sa visibilité auprès du créateur, l'étude de Boter et Lundström (2005) met en évidence le contraire : malgré le nombre important de structures d'aide, les porteurs de projet arrivent à trouver celle qui répond le mieux à leurs besoins.

Deux raisons principales, que nous relevons dans les travaux de Grimaldi et Grandi (2005), peuvent être avancées pour expliquer la diversité des structures d'accompagnement. En premier lieu, ces dernières cherchent à se spécialiser en fonction des besoins des entreprises. Or, ceux-ci étant relativement variés, cela entraînent une diversité dans les types de structure d'accompagnement. En second lieu, les entreprises adoptant des business models différents, les structures d'appui font de même en développant également des modèles d'accompagnement variés. Plus précisément, deux modèles d'accompagnement existent : l'un vise à soutenir les petits projets de création en réduisant les coûts de démarrage, alors que l'autre vise à aider les projets de création ambitieux en accélérant le processus de démarrage. Cette divergence de modèle contribue à renforcer la diversité des acteurs de l'accompagnement.

Celle-ci se reflète au travers de l'existence de plusieurs typologies qui cherchent à classifier ces structures en fonction de différents critères. Sans chercher à être exhaustif, nous pouvons citer quelques-unes de ces typologies pour souligner à quel point cette diversité est prégnante dans la littérature.

Une première typologie distingue cinq types de structure d'accompagnement : les incubateurs régionaux, les incubateurs universitaires, les incubateurs virtuels, les incubateurs commerciaux indépendants et les incubateurs internes d'entreprise. Cette typologie est souvent citée dans la littérature en servant de base à plusieurs travaux (Carayannis et von Zedtwitz, 2005 ; von Zedtwitz, 2003 ; von Zedtwitz et Grimaldi, 2006). Elle est élaborée selon les objectifs stratégiques poursuivis par les incubateurs. Les deux premiers ne recherchent généralement pas à réaliser de profits. Ils visent davantage le développement économique et technologique. Les incubateurs virtuels sont eux plutôt tournés sur le secteur de l'Internet et des TIC, avec pour objectif de réaliser d'importants profits, mais avec une prise de risque assez élevée. En revanche, bien que les incubateurs commerciaux indépendants et les incubateurs internes d'entreprise aient aussi la volonté de réaliser des profits, ces derniers ont habituellement un niveau de risque moins élevé.

Grimaldi and Grandi (2005) proposent une typologie qui s'appuie également sur les objectifs des incubateurs, mais qui retient en plus une dimension historique. Ainsi, les centres d'innovation sont les premiers à avoir vu le jour dans les années 1980. Ils sont généralement créés par des institutions publiques qui souhaitent encourager le développement économique. Cela passe par la promotion de l'entrepreneuriat, ainsi que par la réduction du taux d'échec des jeunes entreprises. Pour ce faire, les centres d'innovation proposent un certain nombre de services tels que des infrastructures, un conseil technique et managérial, etc. Puis, les incubateurs universitaires ont émergé lorsque les pouvoirs publics ont compris que le développement économique passait par un lien plus étroit entre le monde scientifique et le monde des affaires. Par rapport aux centres d'innovation, les incubateurs universitaires se sont alors davantage centrés sur le transfert de technologies des universités vers les entreprises. A la fin des années 1990 est apparue une importante remise en cause des incubateurs existants avec des doutes quant à leur réelle efficacité. De plus, la révolution technologique issue de l'émergence d'Internet et des technologies de l'information a entraîné un changement dans le modèle d'incubation avec, entre autres, un besoin d'accès rapide au marché et au capital. Ces deux éléments ont permis à une dernière catégorie de structure d'émerger : les incubateurs privés. Contrairement aux incubateurs précédents, ceux-ci poursuivent une logique de profit. Cela passe soit par la facturation de prestations de service, soit par le versement d'une part des bénéfices réalisés par les entreprises incubées. Les incubateurs privés peuvent être divisés en deux types : les incubateurs privés d'entreprise et les incubateurs privés indépendants. Les premiers sont créés par de grandes entreprises dans le but de promouvoir l'intrapreneuriat et l'essaimage. Les seconds sont lancés soit par une personne seule, soit par un groupe de personnes, souhaitant aider et investir dans de jeunes entreprises.

En retenant également une approche historique, Aernoudt (2004) distingue plusieurs types d'incubateurs. Selon lui, les incubateurs mixtes sont les premiers à être apparus dès les années 1950. Ces incubateurs offraient différents types de services aux entreprises quelque soit leur activité : traditionnelle, High Tech, services... Puis, deux nouveaux types d'incubateur se sont développés : les incubateurs de développement économique dans les années 1980 et les incubateurs technologiques dans les années 1990. Les premiers sont centrés sur la réduction des disparités entre les différentes régions d'un territoire. Les seconds sont davantage orientés vers l'innovation technologique. Aernoudt (2004) souligne également l'émergence très récente de deux nouveaux types d'incubateur. Le premier, l'incubateur social, a pour vocation de favoriser le développement de projets à forte dimension sociale tels que l'intégration de certaines catégories de population, la préservation de l'environnement... Le second type correspond à l'incubateur de recherche fondamentale. Comme son nom l'indique, l'objectif

est de permettre une valorisation, qui n'est pas toujours aisée, des projets de recherche issus de la science fondamentale.

Albert et *al.* (2003) proposent une typologie d'incubateurs fondée sur plusieurs critères : finalité poursuivie (à but non lucratif ou profit), activités dominantes des projets (généraliste ou High Tech), objectifs (développement économique, valorisation de technologies...) etc. Ces différents critères permettent aux auteurs de distinguer quatre types de structure : les incubateurs de développement économique, les incubateurs académiques et scientifiques, les incubateurs d'entreprises et les incubateurs d'investisseurs privés. Sans détailler tous les critères, retenons uniquement que les deux premiers types de structure sont à but non lucratif contrairement aux deux derniers ; et que seuls les incubateurs de développement économique accompagnent des projets généralistes alors que les trois autres sont spécialisés sur les projets High Tech.

L'exposition de ces différentes typologies montre combien les divergences entre les types de structure d'accompagnement sont nombreuses. Malgré tout, précisons que les typologies relevées dans la littérature s'appuient bien souvent sur les mêmes critères de classification.

**Tableau 1** - Les typologies par auteurs

<b>Auteurs</b>	<b>Critères de classification</b>	<b>Typologies</b>
Carayannis et von Zedtwitz (2005) von Zedtwitz et Grimaldi (2006) von Zedtwitz (2003)	Objectifs stratégiques des incubateurs	- incubateurs régionaux - incubateurs universitaires - incubateurs virtuels - incubateurs commerciaux indépendants - incubateurs internes d'entreprise
Grimaldi and Grandi (2005)	Objectifs des incubateurs, avec dimension historique	- centres d'innovation - incubateurs universitaires - incubateurs privés d'entreprise - incubateurs privés indépendants
Aernoudt (2004)	Objectifs des incubateurs, avec dimension historique	- incubateurs mixtes - incubateurs de développement économique - incubateurs technologiques - incubateurs sociaux - incubateurs de recherche fondamentale
Albert et <i>al.</i> (2003)	Multicritère : finalité poursuivie, activités dominantes des projets, objectifs, etc.	- incubateurs de développement économique - incubateurs académiques et scientifiques - incubateurs d'entreprises et - incubateurs d'investisseurs privés

## 1.2. Approche critique des typologies de structure d'accompagnement

« Des tentatives ont été menées pour classer les types d'incubateur. Ce n'est pas aussi facile qu'il y paraît, cependant, dans la mesure où il n'existe pas deux incubateurs exactement semblables » (Bøllingtoft et Ulhøi, 2005, p. 270).

Nous rejoignons les auteurs sur cette idée : la classification des structures d'accompagnement n'est pas une chose aisée. Nous avons précédemment souligné l'existence d'une importante diversité des structures d'appui qui a entraîné de nombreux auteurs à réfléchir à différents moyens de les catégoriser. La littérature sur l'accompagnement entrepreneurial est donc riche de plusieurs typologies qui sont fondées sur différents critères.

Néanmoins, il nous paraît essentiel de porter un regard critique sur ces typologies qui souffrent à notre sens de deux limites principales. La première peut être identifiée au travers des propos de Böhringer (2006) : « aussi divers que sont les termes et définitions pour le concept d'incubateur sont diverses les catégorisations des types d'incubateurs » (p. 4). Le nombre important de typologies de structure d'accompagnement relevé dans la littérature s'explique donc par le fait que toutes ne retiennent pas la même définition des structures d'accompagnement. Aernoudt (2004) confirme qu'en Europe la définition des incubateurs varie d'un pays à l'autre.

Face à ce constat, il est important de souligner qu'en fonction du pays dans lequel les travaux ont été menés, la typologie qui en résulte n'est pas la même. Par conséquent, il faut être prudent dans l'utilisation des typologies de structure d'accompagnement en vérifiant que celles-ci correspondent au contexte d'étude. Si nous prenons l'exemple de la France, il n'existe pas à notre sens de typologies qui soient parfaitement adaptées à ce contexte.

Nous expliquons cela par le fait qu'il y ait peu de typologies qui aient été élaborées uniquement sur la base du contexte français. Certaines résultent de comparaisons entre plusieurs pays. C'est le cas, par exemple, de la typologie d'Albert et *al.* (2003) qui est issue d'une comparaison entre quatre pays : Etats-Unis, Royaume Uni, Allemagne et France. Même si cette typologie se rapproche forcément du contexte français, elle n'y est pas totalement adaptée. En effet, deux des quatre types d'incubateurs, à savoir les incubateurs d'entreprises et les incubateurs d'investisseurs privés, sont peu développés en France. Ils sont davantage présents aux Etats-Unis où ils occupent une place importante du paysage de l'accompagnement entrepreneurial. Dès lors, il apparaît légitime de s'interroger sur la pertinence de retenir ces deux types d'incubateur dans le contexte français.

Le fait que la plupart des typologies de structures d'accompagnement soient élaborées sur la base d'une définition de l'incubateur au sens strict pose aussi problème. Le contexte français se démarque des autres par la présence d'un très grand nombre de structures d'accompagnement qui ne sont pas des incubateurs au sens strict, c'est-à-dire qu'elles ne proposent pas certains services (absence d'hébergement ou de support logistique tel qu'un service de secrétariat). Hurel (2002) relève, en France, l'existence de trois réseaux d'accompagnement (les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), les Chambres de Métiers et d'Artisanat (CMA), les Boutiques de Gestion) qui ne rentrent pas dans la définition stricte des incubateurs, alors qu'ils sont pourtant des acteurs majeurs de l'appui au créateur. Il apparaît donc essentiel de proposer une typologie de structures qui soit propre au contexte français et qui n'exclut pas des acteurs importants de l'accompagnement.



La seconde limite réside elle dans les critères retenus pour élaborer les typologies de structures. Ils sont très proches les uns des autres et peu diversifiés. Hackett et Dilts (2004), dans la revue de littérature qu'ils conduisent sur les incubateurs, identifient quatre critères de classification utilisés dans les typologies : la nature des entreprises accompagnées (spin-offs, start-ups...), l'activité de ces entreprises, l'activité de l'incubateur (développement économique, profit...) et le principal financeur de ce dernier.

Les typologies récentes ont même tendance à se concentrer exclusivement sur les deux derniers critères. C'est le cas de la plupart des typologies que nous avons citées précédemment (Aernoudt, 2004 ; Albert *et al.*, 2003 ; Carayannis et von Zedtwitz, 2005 ; Grimaldi et Grandi, 2005 ; von Zedtwitz, 2003 ; von Zedtwitz et Grimaldi, 2006).

Ces deux critères, bien qu'ils soient importants, occupent selon nous une place trop importante dans les typologies existantes, car ils amènent à occulter d'autres critères qui sont tout aussi pertinents. Il est même possible d'ajouter que le critère du mode de financement est celui qui est le plus utilisé. Certains travaux sont fondés uniquement sur cette distinction entre financeurs publics et financeurs privés. Citons par exemple Cooke *et al.* (2006) qui dans leurs travaux classent les services proposés par les structures d'accompagnement en distinguant trois types de structures : publiques, privées et mixtes. Chabaud et Ehlinger (2009) ont également réfléchi à une catégorisation des incubateurs en fonction de leurs partenaires financiers. Ils proposent ainsi quatre types d'incubateurs : les incubateurs à partenariat « purement public », les incubateurs à partenariat « public-financier », les incubateurs à partenariat « public-entreprise » et les incubateurs à partenariat « diversifié ». Il existe donc bien une réelle prédominance du critère « financeur » dans les travaux menés sur la catégorisation des structures d'accompagnement.

Néanmoins, une plus grande connaissance du fonctionnement des structures d'accompagnement passe à notre sens par une multiplication des angles de vue. C'est une des raisons pour lesquelles le rapport d'Ernst & Young (2003) sur les incubateurs s'appuie sur trois typologies différentes. La première est fondée sur le positionnement des incubateurs dans la chaîne de valorisation/création. Il en résulte trois catégories d'incubateurs en fonction de l'orientation retenue : valorisation de technologies, développement local ou mixte. La deuxième classification tient elle compte du secteur d'activité des entreprises accompagnées avec à nouveau trois types de structure : généraliste, multisectoriel ou spécialisé. Enfin, la troisième typologie est issue de l'évaluation des incubateurs. Elle permet de dégager trois profils d'incubateur en fonction de l'état de leurs indicateurs de performance : « profil homogène », « profil plan d'action » ou « profil dilemme ».

Ernst & Young (2003) ouvrent la porte avec cette étude à une plus grande diversité dans les typologies de structure d'accompagnement. Nous pensons qu'il est nécessaire de poursuivre dans cette voie en adoptant encore davantage de nouveaux critères de classification. Nous rejoignons ainsi totalement l'idée d'Hackett et Dilts (2004), selon laquelle : « des classifications plus significatives peuvent être élaborées en se centrant sur des éléments tels que les compétences de l'incubateur, le niveau de développement de l'incubateur, et le niveau de potentiel des incubés. Des typologies théoriquement enracinées et testées qui utilisent ces critères ont le potentiel d'être bien plus utiles pour les futures recherches que les typologies existantes » (p. 71).

C'est dans ce sens que vont les travaux de la Commission Européenne (CSES, 2002) qui classe les incubateurs dans une matrice composée de deux axes : le niveau d'aide fourni et le

niveau de spécialisation technologique. Cette matrice permet alors de mettre en évidence neuf types de structure d'accompagnement. En affirmant que les connaissances requises ne sont pas les mêmes pour tous les incubateurs d'entreprise, Becker et Gassmann (2006) s'inscrivent encore davantage dans l'idée d'Hackett et Dilts (2004). En effet, les auteurs proposent une classification des incubateurs d'entreprise en fonction du type de connaissance nécessaire : connaissance entrepreneuriale, connaissance organisationnelle, connaissance technologique et connaissance complémentaire du marché.

Nous souhaitons dans cette contribution emprunter la même voie que Becker et Gassmann (2006), en proposant une typologie de structures d'accompagnement qui soit fondée sur des critères davantage orientés sur la gestion des ressources humaines. Par conséquent, nous avançons la proposition suivante :

**Proposition 1** : les différences d'objectifs des structures d'accompagnement les conduisent à adopter des pratiques de GRH différentes.

Dans cette première partie, nous avons souligné l'existence d'une diversité dans les types de structures d'accompagnement. Nous avons également identifié un manque de travaux, au niveau académique, sur l'aspect GRH de ces structures. Par conséquent, nous allons maintenant tenter d'y remédier en étudiant les pratiques de GRH dans les différents types de structures d'aide.

## 2. Une différenciation de la GRH au sein des structures d'accompagnement

Dans cette seconde partie, nous allons souligner les différences qu'il peut exister d'une structure d'accompagnement à une autre en termes de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous allons mobiliser deux types de travaux : l'approche configurationnelle de Pichault et Nizet (2000) et le mix social de Mahé de Boislandelle (1993).

### 2.1. Approche configurationnelle au sein des structures d'accompagnement

Nous pensons qu'au-delà du type de structures, le mode d'organisation peut être mis en lien avec les pratiques de GRH. Pichault et Nizet (2000) défendent cette thèse en retenant une approche configurationnelle et contextuelle au sens de Pettigrew (1987). L'encadré suivant résume les cinq modèles de GRH qui apparaissent au sein de configurations organisationnelles précises.

#### Encadré 1 - Le modèle contextuel de Pichault et Nizet (2000)

**Le modèle arbitraire** : l'informel y est prédominant et c'est le dirigeant qui assume seul la responsabilité des principaux domaines de la GRH. Par exemple, l'appréciation du personnel est réalisée de manière intuitive et la communication est centralisée ainsi que très informelle. La culture d'entreprise est caractérisée par un esprit-maison. On rencontre ce modèle de GRH surtout dans les PME. La configuration organisationnelle correspondante est entrepreneuriale.

**Le modèle objectivant** : Pichault et Nizet le définissent comme une « tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines » (p. 119). Ce sont des critères impersonnels qui régissent les relations sociales. Ils s'appliquent de manière uniforme à la majorité des membres de l'organisation. Par exemple, l'appréciation du personnel est fondée sur la description de fonctions avec une application de critères uniformisés. C'est l'application de la règle qui est valorisée et le respect de l'autorité hiérarchique. La configuration organisationnelle correspondante est celle de la bureaucratie mécaniste.

**Le modèle individualisant** : la personnalisation du lien salarial y est déterminante et les critères sont négociés dans le cadre d'accords interpersonnels entre ligne hiérarchique et opérateurs. La notion de compétence est le pivot de la GRH, la formation « *sur mesure* » constituant un élément essentiel de la gestion des compétences est destinée à renforcer l'employabilité de chacun. La configuration organisationnelle correspondante est l'adhocratie.

**Le modèle conventionnaliste** : les membres de l'organisation sont qualifiés et maîtrisent les différents domaines de la GRH de manière informelle. Néanmoins, ils s'accordent collectivement pour définir le cadre et les modalités de leur coexistence. Les normes formelles sont provisoirement acceptées et sont issues de débats, de votes ou d'élections. La configuration organisationnelle correspondante est la bureaucratie professionnelle.

**Le modèle valoriel** : la GRH est fondée sur le « *don de soi* » avec une référence constante aux valeurs qui constituent le fondement de l'organisation. Ainsi, c'est le « *projet commun* » qui domine et qui est le facteur d'identification. Par exemple, la formation a pour rôle de faire acquérir des valeurs communes. La configuration organisationnelle correspondante est missionnaire.

Source : Messeghem et Pierson (2003)

Ces cinq modèles contextuels permettent de mettre en lumière les variations qu'il peut y avoir au niveau de la GRH d'une configuration organisationnelle à une autre. Pichault et Nizet (2000) proposent de regrouper les différences de pratiques de GRH entre les cinq modèles en fonction de trois éléments : le niveau de formalisation des critères adoptés pour les pratiques GRH, le degré de flexibilité de ces dernières et leur degré de centralisation ou décentralisation. En se fondant sur ces trois points, il est alors possible de souligner les différences qui peuvent exister dans les pratiques de GRH entre les divers types de structure d'accompagnement. Nous en arrivons donc à la proposition suivante :

**Proposition 2** : les pratiques de GRH retenues par les structures d'accompagnement sont cohérentes avec les configurations organisationnelles adoptées.

Nous proposons de lier chacune des configurations organisationnelles avec un type de projets accompagnés. Il se dégage ainsi cinq types de structures d'accompagnement. Chaque type est caractérisé par un modèle de GRH qui se différencie des autres par trois éléments : la formalisation, la flexibilité et la décentralisation.

**Tableau 2 - Pratiques de GRH et structures d'accompagnement**

	<b>Structures missionnaires</b>	<b>Structures entrepreneuriales</b>	<b>Structures bureaucratiques</b>	<b>Structures professionnelles</b>	<b>Structures adhocratiques</b>
<b>Projets accompagnés</b>	sociaux	spécialisés sur un seul secteur d'activité	plusieurs secteurs d'activités	académiques	technologiques
<b>GRH</b>	modèle valoriel	modèle arbitraire	modèle objectivant	modèle conventionnaliste	modèle individualisant
<b>Critères adoptés</b>	implicites (référence aux valeurs)	inexistants	formalisés dans des règles	formalisés à la suite de débats	formalisés dans un cadre interpersonnel
<b>Formalisation</b>	faible	faible	élevée	variable	élevée
<b>Flexibilité</b>	élevée	élevée	faible	variable	élevée
<b>Décentralisation</b>	conditionnelle	faible	faible	décentralisée	intermédiaire

Source : adapté de Pichault et Nizet (2000)

Les structures missionnaires accompagnent généralement des projets sociaux. Ceux-ci défendent des valeurs, des croyances, une idéologie fondées sur le bien-être social qui n'excluent pas une recherche de création de valeur. Les structures missionnaires doivent donc employer des personnes qui partagent cette idéologie. Leur engagement peut être vu comme un don de soi. Dès lors, une GRH fondée sur les valeurs sera la plus adaptée, car elle permettra de fédérer les salariés.

Les structures entrepreneuriales sont bien souvent spécialisées sur un secteur d'activité, notamment du fait de leur petite taille et de la faiblesse de leurs ressources. Elles sont centrées sur leur responsable qui peut d'ailleurs en être le fondateur. La petitesse de ces organisations fait aussi que les dirigeants assument à la fois un rôle de direction et d'accompagnement. Leur vision de l'accompagnement va déterminer les méthodes retenues par les autres accompagnants qu'ils auront formés. Le mode de fonctionnement est très informel. Les pratiques de GRH seront peu développées et tendent à se limiter à une simple gestion du personnel.

A l'opposé des structures entrepreneuriales, les structures mécanistes sont d'une taille plus importante et disposent de ressources suffisantes. Dans ce type de structure, la norme occupe une place prépondérante. Elle fixe un cadre de fonctionnement et réduit la capacité créative en termes d'accompagnement. Les systèmes de reporting (par exemple, le reporting d'une chambre de commerce ou de métier à leur chambre régionale) tendent à standardiser les méthodes d'accompagnement. La GRH sera très formalisée et fondée sur des règles impersonnelles.

Les structures professionnelles sont développées dans un environnement académique. Elles visent à valoriser sur le marché des découvertes réalisées par des chercheurs. La culture universitaire est prégnante. Les accompagnants doivent comprendre les normes et valeurs des organisations professionnelles tout en répondant aux enjeux entrepreneuriaux liés à la valorisation des opportunités. Les pratiques de GRH sont construites de façon collégiale.

Les structures adhocratiques proposent un accompagnement à des créateurs qui développent des projets innovants à fort contenu technologique. Elles doivent proposer un cadre qui permet de stimuler l'innovation. Les accompagnants conjuguent une expertise tant technologique qu'économique. Ces structures privilégieront une gestion individualisante « axée sur une personnalisation du lien salarial » (Pichault et Nizet, 2000, p. 128).

Ce croisement entre structures d'accompagnement et pratiques de GRH constitue une proposition qui doit faire l'objet d'une validation. Nous proposons maintenant d'aller plus loin en étudiant les différences entre les structures d'accompagnement dans les grands domaines de GRH (recrutement, formation...), non plus sous l'angle des travaux de Pichault et Nizet (2000), mais plutôt de ceux de Mahé de Boislandelle (1993).

## **2.2. Mix social selon le type de structure d'accompagnement**

Aaboen (2009), pour expliquer le fonctionnement des incubateurs, propose une analogie avec les entreprises de service à destination des professionnels. Ces entreprises gèrent des processus de gestion de la relation client en s'appuyant sur un personnel qualifié composé de « travailleurs de la connaissance ». La réalisation de leurs missions suppose une gestion des ressources humaines. Pour analyser cette gestion des ressources humaines dans les structures

d'accompagnement, nous proposons une analogie avec les PME. Nous pouvons avancer plusieurs éléments pour justifier cette analogie.

Tout d'abord, la ressemblance au niveau de la taille semble évidente. A l'image des PME qu'elles accompagnent, les structures d'accompagnement sont souvent d'une taille réduite. Par conséquent, tout comme pour les PME, la fonction ressources humaines ne se matérialise pas nécessairement par un service RH (Mahé de Boislandelle, 1993). Dès lors, la GRH ne peut être appréhendée de la même manière que dans une grande entreprise qui dispose généralement d'employés qui sont spécialisés sur ces tâches.

De plus, même si ce n'est pas le cas pour toutes les structures d'accompagnement (structures bureaucratiques telles que les CCI ou CMA, par exemple), nombre d'entre elles présentent les mêmes spécificités que les PME sur le plan de la GRH. Dans l'introduction de l'ouvrage collectif qu'ils coordonnent, Louart et Vilette (2010) identifient quatre caractéristiques sources de différences pour les PME en GRH : une organisation différente à celle de la grande entreprise ; des salariés avec des attentes également différentes ; une grande variété en natures et fonctionnements ; un rôle prépondérant pour le dirigeant. Nous défendons la thèse que ces quatre spécificités se retrouvent dans les structures d'accompagnement. En effet, celles-ci adoptent généralement une ligne hiérarchique très courte avec une faible division en services, ce qui est à l'opposé de la grande entreprise. Les structures d'accompagnement sont d'aussi petites structures que les PME. Par conséquent, les salariés y ont les mêmes attentes : écoute, dialogue, participation... Dans la première partie de cette contribution, nous avons également largement démontré qu'il existe dans l'accompagnement une grande variété d'acteurs. Concernant la dernière spécificité, les structures d'appui sont aussi caractérisées par le rôle central du directeur qui porte la structure, comme un chef d'entreprise peut porter une PME.

Enfin, nous pouvons citer les travaux de Parlier (2010) qui explique le règne de l'informel dans les PME par la faiblesse de leurs ressources. Nous ne pouvons que constater qu'une nouvelle fois les structures d'accompagnement se trouvent dans la même situation. Leurs ressources sont peu élevées et ont même tendance à devenir de plus en plus rares avec des collectivités locales qui accordent de moins en moins de subventions.

Nos propos peuvent être nuancés par l'existence de structures dites bureaucratique (CCI ou CMA, par exemple) qui *a priori* ne présentent pas ces mêmes caractéristiques. Néanmoins, elles ne sont généralement bureaucratiques qu'en partie. En effet, dans leur globalité, les CCI et les CMA sont des structures avec des lignes hiérarchiques importantes et une répartition en services. Malgré tout, l'accompagnement à la création d'entreprise est bien souvent prodigué par seul un service. Celui-ci se résume la plupart du temps à quatre ou cinq accompagnants qui sont sous la responsabilité d'un chef de service. Ce dernier est tout aussi central que le directeur de structure dans les plus petites structures d'accompagnement. Il est généralement l'acteur principal des pratiques de GRH. Nous sommes donc en mesure d'affirmer que les structures d'appui à la création d'entreprise se rapprochent très fortement des PME sur le plan de la GRH. C'est la raison pour laquelle la notion de mix social (Mahé de Boislandelle, 1993), qui permet d'analyser la GRH dans les PME, nous semble adaptée aux structures d'accompagnement.

En effet, Mahé de Boislandelle (1993) propose d'analyser la fonction RH en s'appuyant sur le modèle du mix social. La lecture systémique conduit à considérer la fonction RH comme un ensemble d'actions et à s'interroger sur sa cohérence, par référence à quatre axes :

- la politique d'emploi renvoie principalement au recrutement des accompagnants. Celui-ci ne constitue pas une tâche aisée. Les structures peuvent être confrontées à un *turn over* élevé. Faut-il privilégier le recrutement de chargés de mission qui ont déjà un vécu entrepreneurial ? Faut-il privilégier la détention d'expertise fonctionnelle ou technologique ? Les personnels chargés d'accompagner les projets peuvent conjuguer un niveau élevé d'éducation avec une expérience entrepreneuriale. Ce profil contribuerait à renforcer la crédibilité de l'accompagnant vis-à-vis du porteur de projet (Aaboen, 2009).

- la politique de rémunération peut être vue sous l'angle de la rétribution et du système d'incitation. Les structures d'accompagnement n'ont pas toujours les moyens de mettre en œuvre une politique de rémunération adaptée pour fidéliser leurs salariés. Les structures sont très souvent à but non lucratif et s'appuient sur des financements sous la forme de subvention dont la pérennité n'est pas acquise. Les logiques d'appel d'offre peuvent favoriser une logique à court terme en matière de politique de rémunération.

- la politique de valorisation « recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, destinées à enrichir la personne de chaque salariés sur les plans du savoir, du savoir-faire, du confort matériel et psychologique au travail, du statut et de la reconnaissance sociale » (Mahé de Boislandelle, 1993, p. 115). La gestion des compétences constitue un des volets majeurs de la politique de valorisation. Le développement des compétences est essentiel notamment pour faire face aux évolutions liées au cadre institutionnel de la création d'entreprise. Ce dernier a connu ces dernières années des mutations considérables comme l'adoption du statut d'auto-entrepreneur ou la mise en place du dispositif NACRE. Par conséquent, la formation et la certification des accompagnants constituent un moyen efficace pour les structures d'accompagnement de faire face à ces changements. Des organismes comme l'APCE participent à la formation des accompagnants via des séminaires et la mise à disposition d'outils en ligne.

- la politique de participation est « la forme supérieure de valorisation des personnes dans une organisation ». Pour Mahé de Boislandelle (1993), elle renvoie notamment au style de management qui peut prendre quatre formes :

- le style directif : l'accent est mis sur le respect des instructions ;
- le style persuasif : consiste à expliquer les décisions et à encourager ;
- le style participatif : s'appuie sur une concertation ;
- le style déléгатif : s'accompagne d'une décentralisation.

La proximité entre le directeur de la structure et les accompagnants peut faciliter l'association des salariés à la prise de décision. La nature de l'activité peut conduire à accorder du pouvoir aux chargés de mission qui détiennent une forte expertise. Les styles participatif et déléгатif trouveront donc un terrain propice.

En raison de la diversité des structures d'accompagnement, nous défendons l'idée que les quatre axes du mix social ne prennent pas la même forme selon le type de structures :

**Tableau 3 – Mix social et structures d'accompagnement**

	<b>Structures bureaucratiques</b>	<b>Structures professionnelles</b>	<b>Structures adhocratiques</b>	<b>Structures entrepreneuriales</b>	<b>Structures missionnaires</b>

<b>Axe emploi</b>	Recrutement de généralistes ayant une expérience entrepreneuriale	Recrutement de chercheurs dans le public ayant une expérience entrepreneuriale	Recrutement de chercheurs dans le privé ayant une expérience entrepreneuriale	Recrutement de spécialistes d'un secteur d'activité ayant une expérience entrepreneuriale	Recrutement de généralistes ayant une expérience de l'entrepreneuriat social
<b>Axe valorisation</b>	Compétences génériques				
	Compétence territoriale	Compétence technologique		Compétence sectorielle	Compétence sociale
<b>Axe rémunération</b>	Fondé sur l'impact en termes de créations d'emplois	Fondé sur le nombre de créations de start-ups et de spin-offs universitaires	Fondé sur le nombre de créations de start-ups et de spin-offs privés	Fondé sur le nombre de créations d'entreprises sur le secteur d'activité concerné	Fondé sur le nombre de créations d'entreprises sociales
<b>Axe participation</b>	Management directif	Management déléгатif	Management déléгатif	Management participatif	Management déléгатif

## Conclusion

Les travaux sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprise sont nombreux, et plus particulièrement dans la littérature anglo-saxonne au travers de la notion d' « incubator ». Plusieurs auteurs se sont intéressés à la classification des structures d'accompagnement en développant diverses typologies. Cela s'explique par l'importante diversité des acteurs de l'aide qui est due à leur spécialisation et à la différenciation de leur modèle d'accompagnement. Toutefois, le constat est que la majorité des typologies s'appuie sur des critères de classification assez proches. Par conséquent, les typologies proposées sont bien souvent très peu différenciées. Il apparaît donc essentiel de diversifier davantage les critères de classification afin d'améliorer notre compréhension des structures d'accompagnement.

Des critères orientés vers la gestion des ressources humaines semblent pertinents. En effet, peu de travaux se sont intéressés à la manière dont s'organise la GRH au sein des structures d'appui. Or, la performance de ces structures repose essentiellement sur la qualité de l'accompagnement prodigué par leurs employés. Ces organisations doivent donc développer de réelles politiques de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons conduit une analyse des pratiques de GRH de ces structures d'accompagnement. Elle a ainsi révélé une importante diversité des pratiques de GRH qui s'explique par la variété des structures d'aide. Pour mettre en évidence cette diversité de pratiques, nous avons utilisé deux clés de lecture.

Dans un premier temps, l'approche configurationnelle de Pichault et Nizet (2000) nous a permis de montrer les différences entre les structures d'accompagnement au niveau de la formalisation, de la flexibilité et de la décentralisation des pratiques de GRH. Puis, dans un second temps, une analogie entre les structures d'accompagnement et les PME nous a permis d'utiliser le mix social (Mahé de Boislandelle, 1993) pour étudier cette fois les différences entre les quatre grands domaines de la GRH (emploi, valorisation, rémunération et participation).

Il convient de préciser que cette contribution consiste en une réflexion conceptuelle qui a permis la formulation de propositions. Celles-ci doivent encore faire l'objet d'une validation. Pour ce faire, il s'agira de construire des études de cas pour caractériser les différentes structures d'accompagnement en termes d'organisation et de pratiques de GRH. D'un point de vue praxéologique, cette recherche doit permettre aux responsables de structure de s'interroger sur la pertinence de leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

## **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.
- Albert P., Bernasconi M. et Gaynor G. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan, Paris.
- Bøllingtoft A. et Ulhøi J. P. (2005), « The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency? », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n°2, p. 265-290.
- Barrett R. et S. Mayson (2008), *International Handbook Of Entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Becker B. et Gassmann O. (2006), « Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators », *R&D Management*, vol. 36, n°1, p. 1-16.
- Böhringer A. (2006), « Knowledge specialization and transfer: A knowledge based framework for business incubation », *DRUID Summer Conference*, Copenhagen, Danemark.
- Boter H. et Lundström A. (2005), « SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 12, n°2, p. 244-258.
- Carayannis E. G. et Von Zedtwitz M. (2005), « Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices », *Technovation*, vol. 25, n°2, p. 95-110.
- Chabaud D. et Ehlinger S. (2009), « Les réseaux des incubateurs publics : une envergure critique ? », *Journées Thématiques de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Troyes.
- CSES (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Rapport final, Commission Européenne, Bruxelles.
- Cooke P., Kaufmann D., Levin C. et Wilson R. (2006), « The Biosciences Knowledge Value Chain and Comparative Incubation Models », *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, p. 115-129.
- Ernst & Young (2003), *Evaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique*, rapport de synthèse final, Ministère de la Recherche.
- 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.
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2004), « A systematic review of business incubation research », *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, p. 55-82.
- Hurel F. (2002), *Rapport au Premier Ministre sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprise*, 132 pages.
- Louart P. et Vilette M.A. (2010) (sous la direction de), *La GRH dans les PME*, Vuibert.
- Mahé de Boislandelle H. (1993), *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Chotard Editeurs, Paris.
- Messeghem K. et Pierson F. (2003), « Structure et pratique de GRH dans les moyennes entreprises », *Economies et sociétés*, N° 13, Série K, p. 845-865.



- Parlier M. (2010), « Gérer les compétences en PME », in Louart P. et Vilette M.A., *La GRH dans les PME*, Vuibert.
- Pettigrew A. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n° 6, p. 649-670.
- Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil, 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.
- von Zedtwitz M. et Grimaldi R. (2006), « Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy », *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, n°4, p. 459-468.