



# Référentiel de compétences entrepreneuriales

---

## 1. Introduction

Il existe de nombreux référentiels de compétences entrepreneuriales, certains plus complexes que d'autres et à des niveaux d'applications bien différents, allant de la création de la micro-entreprise à la gestion de la grande entreprise.

Certains sont concernés par les aspects pratiques de l'entrepreneur « formé sur le tas » alors que d'autres sont destinés à l'établissement de programmes de formations universitaires.

Malgré leur richesse et leur diversité, on peut constater quelques lacunes communes à la plupart d'entre eux :

- Ils sont atemporels, c'est à dire qu'ils ne tiennent pas compte du cycle de vie de l'entreprise ;
- Ils ne tiennent pas compte de la différence entre les compétences qui doivent exister obligatoirement chez l'entrepreneur de celles qui peuvent être déléguées ;
- Ils ne présentent pas de niveau de maîtrise de la compétence, de la simple connaissance à la maîtrise totale.

Le référentiel de compétences entrepreneuriales proposé ci-dessous cherche à combler certaines de ces lacunes, en considérant des dimensions supplémentaires aux traditionnels domaines, mais tout en s'appuyant sur ceux développée par Laviolette, Loué, Baronet, Bayad, Schmitt, Boughattas, Bonnafous-Boucher, Genilem, entre autres.

Le référentiel de compétences entrepreneuriales proposé ci-dessous cherche à combler certaines de ces lacunes, en considérant des dimensions supplémentaires aux traditionnels domaines, mais tout en s'appuyant sur ceux développée par Laviolette, Loué, Baronet, Bayad, Schmitt, Boughattas, Bonnafous-Boucher, Genilem, entre autres.

## 2. Dimensions

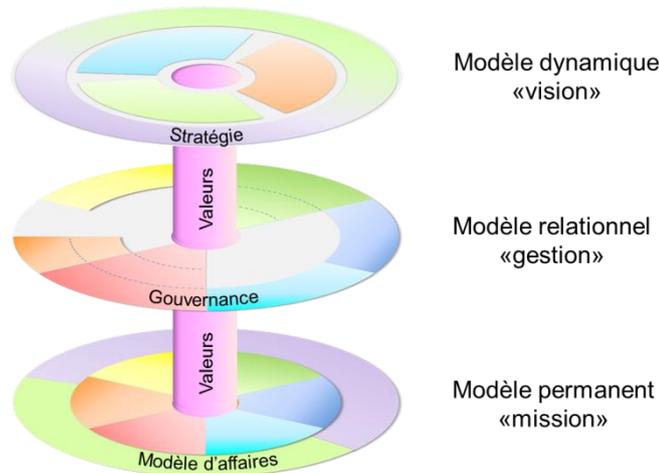
### 2.1 Domaines

Les domaines de compétences dans les référentiels étudiés se résument en :

- Compétences entrepreneuriales / en conception du projet d'entreprise
- Compétences managériales / à diriger et gérer les relations profitables / **et communication / de gestion / communication / leadership**
- Compétences marketing et commerciales / en commercialisation, ventes et service / **vente & développement d'affaires**
- Compétences en gestion des ressources humaines / en gestion du personnel / **organisation, gestion et RH**
- Compétences en gestion financière / idem / **comptabilité et finances**
- Compétences en organisation de l'entreprise
- Compétences en maîtrise de l'information
- **Compétences comportementales / personnelles et interpersonnelles**
- **Stratégie**
- **Droit**

Les domaines de compétences que nous proposons ici reposent sur la vision de la structure entrepreneuriale sous 4 facettes, par les canevas de Social Business Models :

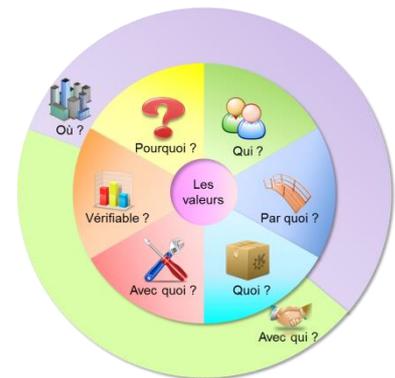
- Le canevas du modèle d'affaires – facette permanente ou mission
- Le canevas de la gouvernance – facette relationnelle ou de gestion
- Le canevas de la stratégie – facette dynamique ou de vision
- Le canevas des valeurs – facette ou axe de la cohérence organisationnelle



### 2.1.1 Le canevas du modèle d'affaires

Le canevas du modèle d'affaires comporte 8 blocs correspondant à 8 questions :

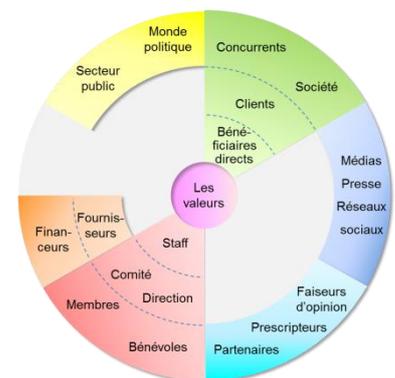
- Où : le contexte PESTEL, y compris les concurrents
- Pourquoi : les besoins
- Qui : les clients et bénéficiaires
- Par quoi : les canaux de communication et distribution
- Quoi : la proposition de valeur (produits et services)
- Avec quoi : les ressources, y compris financières
- Vérifiable : les indicateurs et leurs sources
- Avec qui : les partenaires, prescripteurs, fournisseurs et bailleurs de fonds.



### 2.1.2 Le canevas de la gouvernance

Le canevas de gouvernance se superpose à celui du modèle d'affaires, mettant en évidence les éléments humains avec lesquels l'organisation entre en relations et se doit de gérer les relations, qu'elles soient convergentes ou divergentes.

On y reconnaîtra autant la gouvernance interne à l'organisation, des bénévoles aux membres ou associés, que la gouvernance avec les parties prenantes externes à l'organisation.



### 2.1.3 Le canevas de la stratégie

Le canevas de la stratégie représente la partie dynamique de l'organisation, celle qui provoquera les changements pour l'amener en direction de sa vision du futur.



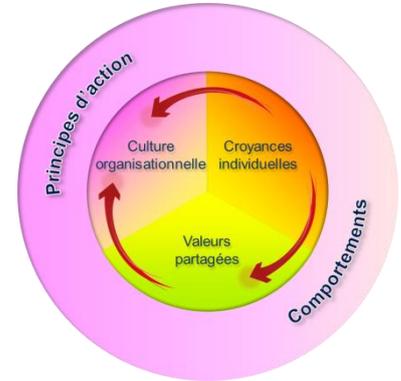
Il comporte 8 grands domaines de résultats, superposés au canevas du modèle d'affaires, pour lesquels les orientations stratégiques fixeront des objectifs, qui généreront à leur tour des projets de modifications des processus dans le modèle d'affaires.

### 2.1.4 Le canevas des valeurs

Finalement, le canevas des valeurs joue un rôle d'axe de cohérence des trois autres canevas, permettant que toutes les actions et l'énergie de l'organisation soient canalisées dans la même direction.

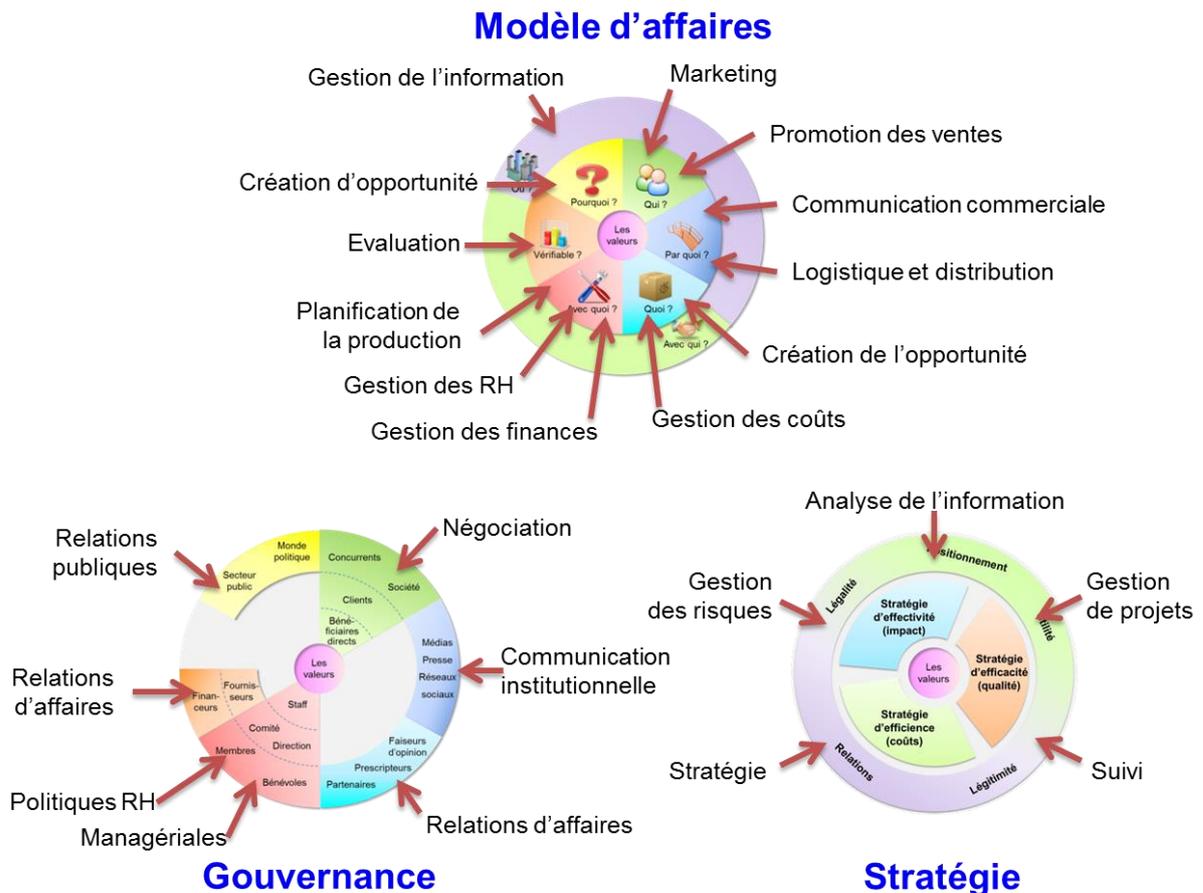
Au centre du canevas des valeurs, se situe la culture de l'organisation, mélange diffus de croyances et de valeurs partagées avec son histoire de vie.

C'est ce noyau qui est à l'origine des comportements individuels espérés et des principes d'action qui influenceront ensuite l'ensemble de l'organisation.



### 2.1.5 Canevas et compétences

Les figures ci-dessous représentent un certain nombre de compétences en relation avec les canevas et les blocs où elles devraient se manifester avec le plus d'intensité :



Le canevas des valeurs ne figure pas ici, car il est totalement en relation avec les compétences transversales de savoir-être et savoir-faire.

### 2.1.6 Domaines de compétences suggérés

En fonction de la relation entre les compétences et les canevas, les domaines de compétences retenus sont les suivants :

1. Compétences en conception et modélisation d'opportunités entrepreneuriales
2. Compétences en gestion de l'information
3. Compétences en marketing
4. Compétences en promotion et ventes
5. Compétences en relations et communication institutionnelles
6. Compétences en stratégie et gestion de projets
7. Compétences en gestion financière et des coûts
8. Compétences en organisation, production et logistique
9. Compétences en gestion des RH et gouvernance interne
10. Qualités personnelles

## 2.2 Cycle de vie

Une organisation passe par plusieurs phases entre le moment où germe l'idée et celui où elle fonctionne à plein régime et les compétences entrepreneuriales nécessaires ne sont pas toujours les mêmes et surtout peuvent varier en intensité.

Cela peut permettre une certaine flexibilité, par exemple pour en acquérant les compétences nécessaires seulement juste avant d'initier une phase où elles seront requises.

Les phases initiales sont au minimum :

- La phase de maturation, pendant laquelle l'idée se transforme en modèle d'affaires et en définition de scénarios ;
- La phase d'implantation, pendant laquelle tout est mis en place, selon une stratégie définie ;
- La phase de décollage, entre les premières ventes, productions et le point d'équilibre ;
- La phase d'envol, lorsque l'organisation a dépassé son point d'équilibre.



## 2.3 Niveau de compétence, délégation

L'entrepreneur n'est pas obligé de maîtriser absolument toutes les compétences entrepreneuriales, principalement que certaines peuvent parfaitement être totalement ou partiellement déléguées.

Par exemple, un indépendant qui travaille seul n'aura pas besoin de compétences de gestion des RH. Un autre exemple est le niveau de compréhension en gestion financière qui peut se permettre d'être presque rudimentaire lors de la conception du modèle d'affaires. Finalement, un entrepreneur pourra parfaitement avoir une certaine pratique en promotion des ventes, suffisante pour en déléguer l'expertise à une tierce personne.

Trois niveaux sont proposés pour ce référentiel :

- **Notions** : connaissances et compréhension suffisantes pour observer, pouvoir déléguer et exécuter les rudiments, sans toutefois intervenir activement (connaissance, compréhension et bribes d'application dans la taxonomie de Bloom).
- **Pratique** : capacité empirique d'exécution de manière satisfaisante, avec esprit d'auto-évaluation (application et analyse dans la taxonomie de Bloom).
- **Maîtrise** : capacité théorique, méthodologique et pratique d'exécution, de délégation et de supervision (synthèse et évaluation dans la taxonomie de Bloom).

La notion de délégation de compétence ne peut être dissociée du fait que le projet entrepreneurial peut être conduit par une équipe et non seulement par une personne. On parlera alors de délégation interne, pouvant conduire à trois situations :

- Toutes les personnes de l'équipe entrepreneuriale doivent être au niveau spécifié pour la compétence ; on utilisera la notation DII – Délégation interne intégrative ;
- Au moins une personne doit être au niveau spécifié pour la compétence et les autres doivent arriver au minimum au niveau des notions ; on utilisera la notion DIP – Délégation interne partielle ;
- Il suffit qu'une personne de l'équipe entrepreneuriale ait le niveau spécifié pour la compétence ; on utilisera la notation DIT – Délégation interne totale

Par contre, dans certaines situations, la compétence peut être totalement transférée à l'externe, avec deux cas de figure :

- Au moins une personne doit posséder quelques notions de la compétence ; on utilisera la notation DEP – Délégation externe partielle ;
- Aucune notion de la compétence n'a besoin de se manifester dans l'équipe entrepreneuriale ; on utilisera la notation DET – Délégation externe totale

Par exemple, lors de la phase de maturation, les compétences relatives aux calculs financiers devront probablement en rester au niveau des notions, mais partagées par toute l'équipe : Notions – DII. Mais, quel que soit la phase du cycle de vie, l'entrepreneur peut s'en remettre totalement aux juristes et avocats, pour toute compétence liée au droit : Pratique – DET.

### 3. Catalogue des compétences entrepreneuriales

#### 3.1 Compétences en conception et modélisation d'opportunités entrepreneuriales

1. **Connaissance de l'environnement** : connaître le contexte de son secteur d'activités, l'environnement, les différents acteurs et son périmètre d'action
2. **Recherche d'opportunités** : rechercher, imaginer et définir des opportunités en accord avec ses propres motivations et valeurs
3. **Mission et vision** : définir la nature du projet et la vision entrepreneuriale qui l'accompagne
4. **Business model** : concevoir le modèle d'affaires et en valider ses hypothèses sur le terrain
5. **Evaluation technique** : étudier et évaluer la faisabilité technique du projet
6. **Evaluation commerciale** : évaluer et chiffrer les ventes prévisionnelles du projet
7. **Evaluation de mise en œuvre** : définir les ressources et l'infrastructure de mise en œuvre du projet
8. **Evaluation financière** : évaluer la viabilité financière et estimer les besoins financiers (investissements et fonds de roulement)
9. **Evaluation juridique** : comprendre les formes juridiques et choisir la plus adaptée pour son entreprise
10. **Formalisation de BP** : formaliser et communiquer clairement son projet (modèle d'affaires et plan d'affaires)

#### 3.2 Compétences en gestion de l'information

1. **Méthodes de gestion** : mettre en place un système d'information, structurer les processus et méthodes de gestion de l'information
2. **Définition des besoins** : définir les besoins en information pour les diverses activités de l'entreprise
3. **Identification des sources** : identifier les sources d'information relatives au secteur d'activités du projet entrepreneurial
4. **Veille informationnelle** : implanter des mécanismes de veille d'informations technologiques, commerciales, concurrentielles...)
5. **Réseautage** : intégrer et interagir avec des réseaux physiques et virtuels (professionnels, politiques, technologiques...)
6. **Informatique et internet** : Définir et choisir et utiliser les outils de gestion de l'information (informatique, internet...)
7. **Recherche et traitement** : rechercher, recueillir, organiser et traiter l'information
8. **Analyse et synthèse** : analyser, synthétiser et donner du sens aux informations recueillies
9. **Documentation** : garantir la documentation des informations et de la connaissance développée
10. **Gestion de la connaissance** : garantir la diffusion et l'utilisation efficace des informations, connaissance et savoir-faire dans l'organisation

#### 3.3 Compétences en marketing

1. **Analyse d'opportunités** : détecter, identifier et analyser des opportunités d'affaires
2. **Etude de marché** : Ressentir, imaginer et étudier le marché potentiel
3. **Sélection de marché** : Déterminer les marchés visés pour le projet
4. **Conception de prestations** : concevoir les produits et services en fonction des attentes de la clientèle
5. **Etude de faisabilité** : établir la faisabilité commerciale et financière de la proposition de valeur
6. **Analyse de concurrence** : analyser la concurrence existante, dormante et potentielle



7. **Positionnement** : définir son positionnement sur le marché en relation à la concurrence
8. **Stratégie marketing** : établir la stratégie / mix de marketing (produit, prix, place et promotion)
9. **Planification marketing** : établir un plan de marketing
10. **Gestion de marque** : construire et gérer sa marque, son image

### 3.4 Compétences en promotion et ventes

1. **Stratégie commerciale** : élaborer et développer une stratégie commerciale de promotions et ventes
2. **Planification des ventes** : fixer les objectifs des ventes
3. **Formulation de l'offre** : formuler des offres attrayantes et convaincantes
4. **Choix des canaux** : identifier et choisir les canaux de diffusion de l'offre
5. **Techniques de vente** : comprendre et utiliser des techniques de vente, développer les argumentaires et préparer les entretiens
6. **Relations contractuelles** : établir les documents de relations contractuelles (contrats de vente, conditions générales...)
7. **Promotion des ventes** : élaborer les activités de promotion et mettre en œuvre le plan de commercialisation
8. **Prospection et acquisition** : prospector et acquérir ses clients
9. **Suivi commercial** : Définir et mettre en œuvre les outils et procédures de suivi des prospects et des ventes
10. **Fidélisation** : Evaluer la satisfaction de la clientèle, entretenir des relations clients et fidéliser sa clientèle

### 3.5 Compétences en relations et communication institutionnelles

1. **Stratégie de communication institutionnelle** : élaborer une stratégie et planifier la communication institutionnelle
2. **Sphère d'influence** : développer par différentes actions, sa sphère d'influence à l'extérieur
3. **Valorisation et notoriété** : valoriser l'entreprise, développer et entretenir sa notoriété
4. **Communication institutionnelle** : développer les capacités de communication institutionnelle
5. **Communication dans les médias** : communiquer à l'externe par des pitches, communiqués de presse, conférences...
6. **Réseaux sociaux** : utiliser de forme efficace les réseaux sociaux
7. **Gouvernance externe** : identifier les acteurs-clés de la gouvernance externe et entretenir des relations fructueuses
8. **Alliances et partenariats** : développer des alliances et des partenariats (stratégique, commercial...)
9. **Vente institutionnelle** : attirer des investisseurs en présentant l'entreprise de forme attractive
10. **RSE** : évaluer et implanter des principes de RSE

### 3.6 Compétences en stratégie et gestion de projets

1. **Vision stratégique** : développer la vision stratégique à long terme de l'entreprise en fonction de sa vision du futur
2. **Gestion des risques** : identifier, analyser et calculer les risques, définir leur prévention, diminution d'impact ou solutions de rechange
3. **Construction de scénarios** : construire des scénarios contribuant à la mission, la vision et le positionnement de l'entreprise en fonction de son environnement
4. **Stratégie de développement** : choisir le scénario le plus probable et élaborer les stratégies de développement de l'entreprise



5. **Fixation d'objectifs** : formuler et prioriser des objectifs stratégiques à long terme, clairs et spécifiques
6. **Mesure de résultats** : mettre en place des indicateurs et tableaux de bord, quantitatifs et qualitatifs
7. **Planning** : définir l'échéancier des opérations et projets à mettre en œuvre
8. **Mobilisation** : donner l'impulsion nécessaire à l'organisation en mobilisant les ressources humaines, matérielles et financières
9. **Gestion de projets** : Maîtriser et mettre en œuvre des techniques de gestion de projets
10. **Evaluation** : Analyser, interpréter, évaluer les résultats et réorienter les stratégies

### 3.7 Compétences en gestion financière et des coûts

1. **Point mort** : calculer et évaluer les coûts, les prix de revient et la marge, ainsi que le point mort
2. **Planification financière** : identifier les besoins financiers à court et moyen terme
3. **Budget** : élaborer et assurer le suivi du budget de fonctionnement et du plan d'investissement
4. **Créanciers et débiteurs** : gérer les créanciers et les débiteurs, la facturation, le recouvrement, les délais et les dépenses
5. **Trésorerie** : planifier et gérer la trésorerie
6. **Comptabilité** : lire et interpréter les données comptables, bilan et compte de résultats
7. **Prise de décision** : utiliser les états financiers pour prendre des décisions et modalités d'actions
8. **Relations financières** : entretenir des relations positives avec les institutions financières et fiscales
9. **Fundraising** : comprendre, planifier et exécuter des levées de fonds
10. **Fiscalité et assurances** : gérer les aspects fiscaux, salariaux, assurantiels et sociaux

### 3.8 Compétences en organisation, production et logistique

1. **Administration** : définir et mettre en œuvre les procédures et démarches administratives
2. **Qualité** : établir, implanter et appliquer le système de qualité
3. **Ressources** : identifier, prévoir et gérer les ressources matérielles
4. **Infrastructure** : gérer l'infrastructure pour assurer le bon déroulement des activités
5. **Négociation** : gérer et négocier les contrats et les prix
6. **Production** : mettre en œuvre la production et les procédures de suivi
7. **Distribution** : mettre en place une stratégie de distribution
8. **Services de conseil** : faire appel à des experts pour obtenir des conseils
9. **Propriété intellectuelle** : gérer la propriété intellectuelle
10. **Droit** : gérer les questions juridiques

### 3.9 Compétences en gestion des RH et gouvernance interne

1. **Politique RH** : définir et mettre en œuvre une politique de ressources humaines
2. **Règlement RH** : rédiger les documents de base en ressources humaines (règlement, charte...)



3. **Planification RH** : identifier les besoins en ressources humaines
4. **Gestion RH** : définir et exécuter les processus de recrutement, sélection, intégration, développement des compétences, évaluation et licenciement
5. **Administration RH** : gérer administrativement le personnel (contrat de travail, horaires, vacances, remboursements...)
6. **Cahiers des charges** : définir les rôles clés et assigner les responsabilités, établir les cahiers des charges
7. **Management** : coordonner et diriger les activités d'une équipe de collaborateurs vers un objectif commun
8. **Leadership** : influencer le fonctionnement des équipes en créant et animant des dynamiques positives (animer, motiver, encadrer...)
9. **Participation** : favoriser une gestion participative, dynamisant et suscitant l'adhésion et l'implication
10. **Gestion de conflits** : Prévenir et gérer les conflits (écouter les parties, comprendre les différends, proposer des solutions, arbitrer si nécessaire)

### 3.10 Qualités personnelles

1. **Analyse** : analyser des problèmes, identifier des pistes de solutions et organiser leur mise en œuvre
2. **Décision** : comprendre et utiliser des techniques de prise de décision efficaces
3. **Argumentation** : argumenter et négocier en vue de parvenir à des accords
4. **Expression** : savoir s'exprimer par oral et par écrit, mobilisant les autres par une communication adéquate
5. **Gestion de soi** : avoir la capacité de mettre en œuvre, en gérant le temps et le stress
6. **Poursuite des objectifs** : se fixer des objectifs et persévérer en engageant sa responsabilité personnelle
7. **Adaptabilité** : Savoir prendre du recul et faire preuve d'adaptation en fonction des situations
8. **Self-confiance** : Faire preuve d'indépendance, confiance en soi et capacité de se libérer des règles et/ou du contrôle des autres
9. **Respect** : Se remettre en cause et respecter ses engagements
10. **Délégation** : Déléguer et accompagner autrui à atteindre ses objectifs

## Références bibliographiques :

- LAVIOLETTE Eric Michaël et LOUÉ Christophe (2006), « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel » in 8<sup>ème</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.
- BAYAD Mohamed, SCHMITT Christophe et BOUGHATTAS Yosra (2007), « Démarche pour un Référentiel de Compétences du Chef d'entreprise Artisanale » in Annales 2007-2008 – Réseau Artisanat-Université.
- LOUÉ Christophe, LAVIOLETTE Eric Michaël et BONNAFOUS-BOUCHER Maria (2008), « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation » in Revue de l'entrepreneuriat, vol. 7, no 1.
- LOUÉ Christophe, BARONET, Jacques et LAVIOLETTE Eric Michaël (2010), « Les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France, Québec, Algérie » in Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, 1er avril 2010, Montpellier, France.
- SAJE Accompagnateur d'entrepreneurs, SAINT-LAURENT Développement économique, FCJE Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (2013), « Profil de compétences Entrepreneur ».
- CPU - Conférence des Présidents d'Université, CDEFI - Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs, CGE - Conférence des Grandes Ecoles, MESR - Direction Générale pour l'Enseignement supérieur et l'Insertion Professionnelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, APCE - Agence pour la création d'Entreprises (APCE), « référentiel de compétences ENTREPRENEURIAT & ESPRIT D'ENTREPRENDRE »
- CNUCED Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (2009) - Division de l'investissement et des entreprises, « Guide de l'entrepreneur » in Programme Empretec
- GENILEM, (2014), Cours PDA