

## ***Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel***

Eric Michaël Laviolette  
elaviolette@ccip.fr

Christophe Loue  
cloue@ccip.fr

Advancia  
Paris, France

### **Résumé**

*Depuis quelques années, la formation à l'entrepreneuriat suscite un fort engouement de la part de nombreux acteurs : structures d'accompagnement à la création, grandes entreprises, établissements universitaires et grandes écoles. Pour tous ces acteurs, la question de la compétence est un élément central. Plus particulièrement, une des problématiques essentielles est la mise en œuvre d'une ingénierie capable de répondre aux besoins spécifiques des créateurs d'entreprise, à savoir un travail de fond, diagnostique et analytique sur leur capacité à entreprendre. L'objectif de cet article est double : proposer, dans une première partie, une synthèse de la littérature sur les concepts centraux que sont l'entrepreneuriat, la compétence et les compétences entrepreneuriales. Elaborer ensuite, dans une seconde partie, un référentiel de compétences entrepreneuriales, construit dans un premier temps à partir de référentiels existants et d'hypothèses. Cet outil sera soumis, dans un second temps, à une validation auprès des accompagnateurs de porteurs de projets au sein d'incubateurs. La perspective, à terme, est de concevoir un référentiel de compétences opératoire et prescriptif, intégrant des niveaux de maîtrise et une optique de prescription d'un parcours de formation adapté pour le créateur.*

**Mots clés** : entrepreneuriat, compétences entrepreneuriale, référentiel.

## **Introduction**

Depuis quelques années, la formation à l'entrepreneuriat suscite un fort engouement de la part de nombreux acteurs : structures d'accompagnement, grandes entreprises, établissements universitaires et grandes écoles. Pour tous ces acteurs, la question de la compétence est un élément central. Plus particulièrement, une des problématiques essentielles est la mise en œuvre d'une ingénierie capable de répondre aux besoins spécifiques des créateurs d'entreprise, à savoir un travail de fond, diagnostique et analytique sur leur capacité à entreprendre.

Malgré une littérature foisonnante sur le sujet de l'entrepreneuriat, force est de constater que les travaux académiques abordant la thématique de la compétence entrepreneuriale restent rares. Certes, il existe un petit nombre de référentiels de compétences associés à l'entrepreneur mais ceux-ci n'ont pas été conceptualisés à des fins d'ingénierie de formation, c'est-à-dire l'identification des compétences entrepreneuriales, leur évaluation sur des critères objectifs et leur développement par le biais de la formation. Dans cet article, nous proposons de formaliser un référentiel qui réponde à ces visées.

Pour élaborer cet outil, nous avons adopté une démarche en quatre étapes :

Premièrement, nous avons effectué une analyse de la littérature et un recensement des diverses compétences associées à l'entrepreneuriat à travers des référentiels (Herron et Robinson, 1993, Chandler et Jansen, 1992, 1993, Belley, Dussault et Lorrain, 1998, Petersen et Saint Pierre, 2002, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain, 2004).

Parmi nos critères de sélection concernant les référentiels de compétences sur lesquels nous nous sommes appuyés, nous avons fait le choix d'éliminer les compétences comportementales, de type « charisme, assurance, présence, honnêteté, loyauté » (Bellier, 2000), plus difficilement mesurables. De même, certaines compétences, plus génériques, telles « capacités d'une gestion des ressources humaines » (Belley, Dussault et Lorrain, 1998), ont été développées. Nous avons également spécifié des intitulés à des fins plus opératoires, de manière à faciliter l'objectivité de l'évaluation.

Deuxièmement, nous avons regroupé les diverses compétences en catégories homogènes. Le choix a été fait de retenir 3 niveaux de regroupement, en nous référant aux travaux de Chandler et Jansen (1992) : compétences entrepreneuriales, managériales et fonctionnelles (marketing et commercial, gestion des ressources humaines et gestion financière).

Enfin, dans une troisième phase, à venir, nous validerons cet outil auprès des accompagnateurs et des créateurs (validation de la structure de l'outil, de son contenu et de son utilisation) au sein d'incubateurs.

Dans le cadre de cet article à visée conceptuelle, nous présenterons dans une première partie les concepts d'entrepreneuriat, de compétence avant d'aborder celui, plus spécifique, de « compétence en entrepreneuriat ». Nous proposerons ensuite, dans une seconde partie, un référentiel de compétences entrepreneuriales issu des divers travaux recensés sur cette thématique. Enfin, nous conclurons sur les modalités de validation de ce référentiel auprès des accompagnateurs et des entrepreneurs eux-mêmes.

## **1. L'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat renvoie à des situations tellement hétérogènes qu'il est vain de se limiter à une seule définition. Néanmoins, il est possible d'identifier des grandes approches conceptuelles (Fayolle et Verstraete, 2005) pour mieux cerner le phénomène complexe qu'est l'entrepreneuriat dans sa globalité. En particulier, nous avons retenu trois conceptions complémentaires à notre sens.

La première conception est celle de Shane et Venkataraman, qui définissent l'entrepreneuriat comme : « processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées. » (2000, p. 18). L'opportunité est entendue au sens de Casson (1982) : des situations où des nouveaux produits, services, matières premières et méthodes d'organisation sont introduits et vendus à un prix supérieur à leur coût de production. L'exemple que nous donnent ces auteurs est celui d'un individu capable de découvrir des ressources sous-évaluées par des détenteurs qu'il rachète et combine pour les revendre en produits ou services « sur-évalués » par des acquéreurs. Aussi, nous pouvons convenir que l'opportunité est à la base une nouvelle information profitable auquel un individu accède à deux conditions. Premièrement, s'il détient des connaissances antérieures qui sont complémentaires à cette information et qui permettent de la révéler et deuxièmement, s'il possède certaines propriétés cognitives pour l'évaluer. La détention de cette information déclenche une conjecture ou une vision entrepreneuriale : un projet d'exploitation de cette opportunité.

La deuxième conception est celle de l'émergence organisationnelle, c'est-à-dire le processus qui conduit à l'apparition d'une nouvelle organisation. Elle a été fondée par Gartner (1988 ; 1990 ; 1993) puis, développée et reprise par d'autres auteurs (Aldrich, 1999 ; Thornton, 1999 ; Sharma et Chrisman, 1999 ; Hernandez, 2001 entre autres). Dans cette approche, l'entrepreneuriat est entendu comme un processus de création d'une organisation, c'est-à-dire les activités par lesquelles le créateur (de l'opportunité) mobilise et combine des ressources (informationnelles, matérielles, humaines, etc.) pour concrétiser l'opportunité en un projet structuré voire une entité. Sur ce point, il est nécessaire de souligner que la création d'une organisation n'est pas synonyme de création d'une entité. Comme le souligne Verstraete (1997, 2003), l'émergence organisationnelle renvoie à la fois à l'acte d'organiser et les formes organisées issues de l'action : projet, équipe, structure, etc. Dans cette approche, l'entrepreneur est un stratège capable d'élaborer une vision entrepreneuriale (Filion, 1997) et un pilote capable de conduire le changement via des actions entrepreneuriales.

La troisième conception est celle de la dialogique individu/création de valeur que Bruyat (1993) définit comme une dynamique de changement où l'individu est à la fois acteur de la création de valeur dont il détermine les modalités et objet de la création de valeur, qui par l'intermédiaire de son support (projet, structure, etc.) l'investit voire le détermine. S'inscrivant clairement dans cette approche, Fayolle (2004) définit l'entrepreneuriat comme situation reliant de façon concomitante, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de temps, argent, énergie, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation « stabilisée » de type entrepreneurial. La valeur créée renvoie aux apports techniques, financiers et personnels que génère l'organisation impulsée et qui procurent satisfaction à l'entrepreneur et aux parties prenantes ou intéressées. Pour l'entrepreneur, il s'agit de biens financiers et matériels mais aussi d'autonomie, de pouvoir ou d'estime de soi entre autres. Pour les clients, il s'agit de la satisfaction procurée par la

consommation du produit et/ou service proposé. Pour les financiers, il s'agit de la rentabilité de la structure créée et des gains monétaires effectifs et potentiels.

A notre sens, ces trois conceptions sont complémentaires car aucune d'entre elles ne suffit en soi pour qualifier le phénomène entrepreneurial. L'approche par la création d'une opportunité d'affaires formalise le stade d'émergence de l'idée en une opportunité en ayant toutefois une vision trop objectiviste de l'opportunité comme chose à découvrir. Par contraste, l'approche par la création d'une organisation réintroduit l'action d'ordonner ou de structurer le réel que suppose tout acte de création sous des multiples formes organisées que sont le modèle d'affaires, le plan d'affaires, le prototype de produit et l'entité créée. Cette approche se focalise davantage sur la phase de montage du projet et de lancement des activités jusqu'à que l'organisation se stabilise. Une des limites de cette approche est d'élargir l'acte entrepreneurial à toute nouvelle action d'organiser. Une lacune que l'approche par la création de valeur compense en réintroduisant un principe essentiel de l'entrepreneuriat depuis Schumpeter, celle du degré d'innovation ou de la valeur créée via l'organisation impulsée par l'individu qui est aussi engagé dans une dynamique de changement au niveau personnel. La situation est entrepreneuriale tant qu'il y a une dynamique de changement concomitant entre l'individu et le(s) supports de la création de valeur. Les supports de la création de valeur peuvent être considérés comme des formes organisées de l'acte d'organiser. La création effective de valeur n'intervient généralement qu'au cours du dernier stade : celui d'une organisation entrepreneuriale stabilisée évaluée par des indicateurs d'activités, de performance et de résultats.

En définitive, ces trois approches peuvent être conciliées en une définition opératoire que nous formulons comme suit : L'entrepreneuriat est une dynamique de création et d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individu(s) via la création de création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur.

## **2. La compétence**

Dans les années 80, les mutations de l'environnement économique des entreprises et la mondialisation des échanges ont conduit à une remise en question progressive du taylorisme, modèle organisationnel alors en vogue. Peu à peu, une organisation intégrant la nécessité d'une adaptation permanente à l'environnement économique et à la concurrence mondialisée s'instaure. La compétence devient alors un enjeu central pour l'entreprise. On parle même de « modèle de la compétence » (Zarifian, 1999, 2000). Un processus complet se met alors en place au sein des entreprises, intégrant détection, évaluation, valorisation des compétences dans un cadre favorisant la mobilité et le développement de l'employabilité de chacun ainsi qu'une gestion prévisionnelle.

Le management n'est pas en reste. Les pratiques visent à favoriser à la fois l'accomplissement personnel et professionnel et l'atteinte des objectifs fixés par la direction de l'entreprise. Le manager ne s'inscrit plus dans un processus de « contrôle », mais se présente comme un animateur qui fixe les objectifs et favorise leur atteinte dans le cadre de l'entité dont il a la responsabilité.

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation). Sur ce point, un large consensus domine

dans la littérature (Donnadieu et Denimal, 1994 ; Piolle, 2001 ; De Montmollin, 1993). D'autres auteurs ont précisé le lien entre le triptyque savoir/savoir-faire/savoir-être et l'atteinte d'un résultat, un but fixé dans une situation donnée (Gilbert et Parlier, 1992 ; Malglaive, 1995).

A l'aube des années 2000, le MEDEF organise les « journées internationales de la formation » à Deauville (Octobre 1998). Ces manifestations, réunissant un grand nombre d'entrepreneurs donnent, entre autres, lieu à une définition de la compétence : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de la valider et de la faire évoluer ».

On retrouve dans ces approches les ressources principales (le triptyque savoir / savoir-faire / savoir-être) constitutives de la compétence, l'idée que la compétence est mobilisée en fonction de « buts fixés », mais également une spécification du contexte dans lequel elle se manifeste, l'entreprise. Cette dernière se donne par ailleurs pour mission de détecter, valider et développer la compétence.

Zarifian (1999) va plus loin que le MEDEF dans la définition de la compétence, en critiquant la validation de la compétence par l'entreprise seule : la compétence est « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente (p. 74) » ; ou « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité (p. 77) ». On voit apparaître ici les notions clés de prise en compte des événements / aléas avec initiative ainsi que le rôle de la communication, de la coopération, du partage des enjeux et enfin la mise en œuvre d'un projet.

L'intérêt de l'approche de Le Boterf (1997, 2000) est d'ajouter un élément clé dans la définition de la compétence : l'environnement et ses multiples ressources. L'auteur définit la compétence en termes de « combinatoire » et place le sujet au centre du processus de mobilisation. L'individu réalise avec compétence des activités en combinant un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs...) et des ressources liées à l'environnement (installations, machines, moyens de travail, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertise, culture professionnelle du collectif de travail...) ». L'environnement, dans cette approche, n'est plus seulement constitué par l'entreprise. L'individu « puise » dans une multitudes de ressources pour agir avec compétence.

Tout comme Le Boterf, Arthur, Claman et de Fillippi (1995), (cités par Charles-pauvers et al., 2004) dans leur modèle tricomponentiel de construction de la compétence, placent l'individu au cœur de ce processus et élargissent le champ des sources dans lesquelles va puiser l'individu pour mobiliser la compétence :

- *La connaissance du comment* comprend les qualifications et connaissances susceptibles d'être pertinentes dans l'exercice d'une activité professionnelle
- *La connaissance avec* intègre les relations professionnelles et réseaux sociaux susceptibles d'engendrer des informations et des opportunités

- *La connaissance du pourquoi, prend en compte les valeurs, croyances, intérêts, et d'autres éléments d'identité*

Le modèle des compétences des carrières nomades de Bailly, Cadin et De Saint Giniez, (1998), s'inspire de ces travaux et prône également une vision élargie de la compétence, prenant en compte l'identité personnelle et les réseaux sociaux de l'individu. L'idée de l'entreprise en tant que seul vecteur de mobilisation de la compétence est ainsi balayée. L'individu va puiser ses ressources dans un environnement « élargi », bien au delà de l'organisation dans laquelle il évolue.

### **3. La compétence en entrepreneuriat**

Comme le soulignent Belley, Dussault et Lorrain (1998), si le lien de causalité entre compétence et performance au travail est reconnu depuis longtemps par les chercheurs en management (Katz, 1965 ; Mintzberg, 1980), les chercheurs en entrepreneuriat se sont intéressés tardivement à l'étude de la causalité de ce déterminant sur la performance des entrepreneurs. Depuis plus de trente ans, les travaux dans ce domaine relativement jeune ont tenté d'expliquer le succès entrepreneurial par la psychologie de l'entrepreneur médiatisée par ses traits de personnalité et sa motivation. Ce courant de recherche qualifié d'approche psychologique ou « par les traits » a donné des résultats mitigés sinon une invalidation de l'hypothèse sous-jacente à cette approche : les traits et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs à succès de ceux à échec (Lorrain et Dussault, 1998).

Une des conséquences les plus stimulantes de cette approche est qu'elle a contribué à l'émergence d'un courant critique dans la lignée de Gartner (1988) avec un intérêt plus revendicatif pour l'explication de la performance de l'entreprise créée par l'étude du comportement de son entrepreneur. L'accent est résolument placé sur les actions des entrepreneurs avec en creux leurs compétences, comme la capacité à élaborer une vision d'affaires (Hambrick et Crozier, 1985, Milton, 1989), la capacité à identifier des opportunités d'affaires (Vesper, 1989) et la capacité à mobiliser des ressources en réseau.

Progressivement, apparaissent les premiers travaux typologiques visant à classifier les compétences des entrepreneurs. Herron et Robinson (1993) formulent une typologie de sept compétences (abilities). L'entrepreneur doit être capable de concevoir des produits/services, d'évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, de comprendre son secteur d'activité et ses tendances, de motiver son personnel, de créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, de planifier et administrer les activités de l'entreprise d'implanter des opportunités

Sur la base d'une recherche auprès de 134 propriétaires-dirigeants de PME, Chandler et Jansen (1992) proposent une typologie à trois catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences technico-fonctionnelles. Les compétences énoncées sont les suivantes : capacité à identifier et exploiter des opportunités, capacité à travailler intensément, capacité à diriger des individus, capacité politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires, capacité technique. L'étude de Baum (1995) réalisée auprès de 363 entrepreneurs révèle des compétences assez proches de celles énoncées par Chandler et Jansen (1992) : capacité cognitive, capacité organisationnelle, capacité décisionnelle, capacité technique, capacité à identifier et implanter des opportunités.

La typologie de Chandler et Jansen (1992) sera également reprise et développée par Belley, Dussault et Lorrain (2004) dans une étude visant à élaborer un instrument de mesure des compétences entrepreneuriales, sous la forme d'un questionnaire, qui a été validé auprès d'un groupe de 300 entrepreneurs. Le questionnaire comprend trente neuf énoncés regroupés en douze habiletés : identification d'opportunité, vision stratégique, gestion du réseau d'affaires, gestion de son temps, gestion de son travail, gestion financière, gestion marketing, gestion des opérations, gestion du personnel, gestion des lois et des règlements, négociation d'affaires et prise de décision.

Plus récemment, Charles-pauvers, Schieb-bienfait et Urbain (2004) proposent de repérer et de définir les compétences mobilisées par le créateur d'une entreprise innovantes en appui sur une analyse diachronique de quatre projets de création. L'originalité de ce travail réside principalement dans l'introduction d'une dynamique temporelle à trois temps : émergence de l'idée, élaboration du projet et lancement de l'activité, dans la caractérisation des compétences que les auteurs classifient en trois types : personnelle, cognitive et sociale.

Parmi les compétences identifiées, les auteurs mettent surtout l'emphase sur les compétences suivantes : la compétence « expérience » liée au produit particulièrement cruciale à la phase 2 ; la capacité à faire valider le projet et à le médiatiser à la phase 2 et 3 ; la capacité à formaliser la vision du projet à la charnière de la phase 1 et 2 ; la capacité à mobiliser des réseaux essentiels à la phase 2 et 3. Les compétences personnelles de type capacité de leadership, d'écoute, de délégation entre autres sont cruciales à toutes les étapes. Enfin, une capacité à construire une équipe semble incontournable dès la phase 2.

Notre travail s'inscrit dans le prolongement des travaux typologiques décrits ci-dessus mais il s'en distingue de par sa visée opératoire et prescriptive.

En effet, les compétences décrites précédemment restent encore à un niveau agrégé et théorique. De fait, notre première ambition est de développer un référentiel de compétences opératoire, c'est-à-dire en prenant un soin particulier à expliciter les intitulés pour les rendre compréhensibles et mesurables par les accompagnateurs et les créateurs. Dans le même esprit, nous n'avons pas retenu les traits psychologiques, attitudes ou savoir-être dont la mesure objective est particulièrement délicate. Par ailleurs, notre deuxième ambition est de proposer un référentiel de compétences à visée prescriptive à la différence des travaux typologiques cités précédemment davantage analytiques. Plus précisément, nous souhaitons intégrer dans le référentiel des niveaux de maîtrise requis pour chacune des compétences : ce qui permettra l'évaluation et la mise en œuvre de moyens divers pour combler les écarts entre compétences acquises et requises (formation et/ou accompagnement).

#### **4. Présentation du référentiel de compétences entrepreneuriales**

Le référentiel présenté ci-dessous a été construit en retenant les trois catégories de compétences de Chandler et Jansen (1992 ; 1993), reprises également par Belley, Dussault et Lorrain (1998) : compétences entrepreneuriales, compétences managériales et compétences fonctionnelles. Concernant les compétences entrepreneuriales, nous avons introduit une dynamique temporelle à trois temps : émergence de l'idée, élaboration du projet et lancement de l'activité, qu'introduisent les travaux de Charles-pauvers, Schieb-bienfait et Urbain (2004). Non seulement, ce phasage correspond au découpage habituellement retenu par les acteurs de la création d'entreprise mais il est en accord avec les trois conceptions de l'entrepreneuriat :

création d'une opportunité d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000) par un entrepreneur en impulsant une organisation (Gartner, 1995 ; Verstraete, 2003) dans l'optique de créer de la valeur (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2004).

## **Compétences entrepreneuriales**

### *Identifier des opportunités d'affaires : de l'idée à l'opportunité*

- Imaginer des produits ou services potentiels à partir des besoins insatisfaits et des besoins futurs de marchés existants ou des besoins induits par l'apparition de nouvelles techniques ou technologies
- Concevoir ces nouveaux produits ou services en analysant leur faisabilité technique, commerciale et financière (mise au point technique du produit/service, étude des attentes des prospects, analyse de la concurrence potentielle, étude de la rentabilité)

### *Elaborer une vision entrepreneuriale : de l'opportunité au projet*

#### **Concevoir le modèle d'affaires**

- Formaliser un système d'offre en fonction des attentes du prospect et les autres parties prenantes (financeurs, collaborateurs, fournisseurs, partenaires institutionnels, etc.)
- Positionner un système d'offre par rapport aux concurrents existants et potentiels

#### **Développer son plan d'affaires**

- Etablir les stratégies de développement de l'entreprise
- Faire le diagnostic des moyens disponibles et manquants (financières, humaines, matérielles, techniques) formalisés dans un plan d'affaires
- Déterminer les modalités d'actions envisagées pour combler les écarts constatés

### *Impulser une organisation : du projet à la structure*

- Concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés
- Répartir et coordonner les moyens obtenus



## **Compétences managériales**

### *Leadership*

- S'imposer en tant que leader
- Susciter l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs et /ou partenaires

### *Communiquer*

- Faire circuler l'information en interne et à l'externe en utilisant les bons supports (mails, réunions, rencontres informelles, courriers internes)
- Tenir un discours clair et cohérent face à une personne ou un groupe de personnes

### *Management des hommes*

- Planifier le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs fixés dans le plan d'affaires
- Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs
- Suivre et contrôler la bonne atteinte des objectifs
- Evaluer les résultats obtenus sous la forme d'un bilan
- Récompenser l'effort et la performance
- (Re)mobiliser, stimuler, motiver, encourager, accompagner ses collaborateurs
- Résoudre les conflits au sein de l'équipe

## **Compétences marketing et commerciales**

### *Marketing*

- Identifier des cibles commerciales en segmentant le marché
- Réaliser une étude de marché afin d'identifier et mieux cerner la cible et ses attentes
- Définir la stratégie commerciale en établissant les « quatre P » (Product, price, Place, Promotion)
- Promouvoir son entreprise et ses produits auprès des différentes cibles identifiées en utilisant les supports publicitaires adaptés (presse, internet, courrier, E-mail, porte à porte...)

### *Commercial*

- Elaborer un argumentaire de vente adapté au client / prospect visé
- Prospector en utilisant le moyen approprié (téléphone, fax, mail...)
- Déployer l'argumentaire de vente pour susciter l'adhésion et négocier les conditions de la vente du produit ou service
- Ecouter le client / prospect, identifier ses attentes pour mieux répondre à sa demande en vue d'adapter et/ou enrichir l'offre
- Relancer le client/prospect en utilisant les techniques appropriées
- Fidéliser le client en effectuant des relances régulières et en entretenant avec lui des relations privilégiées

## **Compétences en gestion des ressources humaines**

### *Recrutement*

- Définir un besoin de recrutement en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et des besoins en compétences
- Traduire ces besoins de recrutement en termes de métier, d'activités et de compétences
- Choisir les viviers adéquats en fonction du poste à pourvoir (partenaires institutionnels, cabinets de recrutement, intérim, écoles, internet)
- Formaliser, en amont, un entretien de recrutement en adaptant son questionnement au poste à pourvoir et au profil recherché
- Mener un entretien de recrutement en respectant les étapes essentielles (accueil, présentation de l'entreprise, du poste à pourvoir et du candidat, questionnement réciproque et conclusion)

### *Gestion administrative – juridique*

- Connaître la réglementation en vigueur concernant les contrats de travail et diverses aides à l'embauche
- Choisir le contrat de travail le plus performant pour l'entreprise (répondant à la fois aux moyens et aux objectifs de l'entreprise)
- Rédiger un contrat de travail en respectant les obligations légales et en y intégrant, si besoin, des clauses particulières
- Fixer la rémunération du collaborateur en fonction de son métier, des échelles de rémunération correspondantes sur le marché et des moyens de l'entreprise
- Connaître les obligations légales en matière de fiscalité liée aux salaires (charges salariales, patronales, organismes collecteurs)
- Rédiger un bulletin de paie

### *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*

- Planifier les ressources humaines en fonction des besoins à court, et moyen terme de l'entreprise (objectifs stratégiques, besoins en postes et en compétences, ressources disponibles et évaluation des écarts)
- Détecter des perspectives de développement pour l'entreprise en fonction des compétences de chacun de ses salariés
- Evaluer et valoriser les compétences des collaborateurs
- Développer les compétences des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs diverses aspirations
- Favoriser le transfert des compétences en encourageant les échanges inter-individuels et le travail d'équipe

## **Compétences en gestion financière**

### *Gestion de la trésorerie*

- Anticiper et gérer les délais d'encaissement et de décaissement auprès des clients et des fournisseurs
- Identifier les postes principaux de trésorerie : ventes, achats, organismes sociaux, impôts, frais divers, etc.
- Anticiper et gérer les flux de trésorerie : activité, financement et investissement sous la forme d'un tableau de bord « trésorerie » (EXCEL ou autre logiciel spécialisé)
- Gérer le niveau de trésorerie résultant à la fin d'une période (solde positif ou négatif)

### *Gestion financière*

- Identifier/prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et long terme investissements et les faire évoluer dans le temps (par exemple en prenant en compte les exigences des banques)
- Identifier les ressources possibles de financement à court et long terme
- Articuler dans le temps les besoins et les ressources et les faire évoluer en fonction des perspectives de développement de l'entreprise (un tableau de financement)
- Se projeter dans le temps en développant une approche anticipatrice du risque (financier et exploitation) et la rentabilité en utilisant des outils prévisionnels (compte de résultat prévisionnel, plan de financement, budget, etc.)
- Gérer et anticiper les impacts fiscaux et financiers d'une décision d'investissement (recrutement, location / achat, opportunités en fonction des cadres légaux...)

### *Gestion administrative – juridique*

- Connaître et anticiper les contraintes et les opportunités sociales et fiscales (URSAFF, Impôts, taxes sur les salaires, taxe d'apprentissage, TVA, allègements...)
- Mettre en place un système de gestion efficient, interne ou externe, afin de faire face aux diverses échéances sociales et fiscales

## **5. Validation du référentiel et perspectives**

La seconde étape de ce travail consistera en une validation empirique en deux temps :

- **Une première phase exploratoire de validation au sein d'un incubateur pilote**

La visée opératoire de notre recherche nous amène à privilégier des terrains d'application favorables, c'est-à-dire des structures d'accompagnement où l'objectif est de mieux identifier, évaluer et développer les capacités des entrepreneurs à créer une structure pérenne. L'objectif consiste aussi à proposer des prestations de formation adaptées à leurs besoins. Dans cette visée, les incubateurs nous semblent un terrain tout à fait pertinent.

Cette étude au sein des incubateurs aura pour but de soumettre aux accompagnateurs les énoncés et niveaux de maîtrise requis des compétences du référentiel par le biais d'entretiens. La même démarche sera reprise auprès d'un groupe d'entrepreneurs confirmés issus de l'incubateur. Ceux-ci devront avoir créé une entreprise pérenne depuis plus de trois ans. Cette phase exploratoire permettra un enrichissement et une première validation/adaptation du référentiel aux réalités du terrain.

- **Une deuxième phase exploratoire d'application auprès des incubés**

Cette étape consistera en un travail de formalisation des éléments complémentaires de l'outil destinés à mesurer la compétence (éléments de preuve, échelles de maîtrise). Pour ce faire, chaque accompagnateur aura la charge d'évaluer les incubés en utilisant le référentiel élaboré. Puis, au cours d'entretiens individuels, nous recueillerons leurs avis sur la formalisation des éléments de preuve associés à chacune des échelles de maîtrise.

Enfin, nous allons établir un lien entre les compétences du référentiel et celles que l'on propose d'acquérir dans les dispositifs de formation proposés par l'incubateur. Ce travail engendra un diagnostic menant à une démarche prescriptive, consistant à proposer à l'incubé un parcours de formation personnalisé.

En conclusion, cette première recherche aura permis de formaliser, à travers un travail exploratoire, un référentiel de compétences entrepreneuriales à destination des créateurs d'entreprise au sein d'un incubateur. L'objectif ultime est d'engager l'incubé dans une démarche de connaissance de soi, de prise de conscience de ses atouts et de ses faiblesses, qui l'amènerait à plus de clairvoyance sur ses capacités à entreprendre. Ce double travail d'évaluation et d'introspection lui permettrait d'identifier et de choisir les diverses voies d'apprentissage qui s'offrent à lui. Enfin, nos travaux ne constituent qu'une première étape d'une recherche plus ambitieuse, qui pourrait consister à quitter la sphère « incubateur pilote » pour valider l'outil auprès d'autres structures d'accompagnement (incubateurs, pépinières d'entreprises, structures de conseil à la création).

## **Bibliographie**

- **Aldrich, H. (1999)**, *Organizations Evolving*, Londres, Sage Publications.
- **Arthur, M., Claman, R. & R. De Filippi (1995)**, « Intelligent enterprise, intelligent careers », *Academy of Management Executive*, Vol. 9, p. 7-20.
- **Bailly, A.F., Cadin, L. & De Saint Giniez, V. (1998)**, « Les carrières nomades : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée », in ALLOUCHE, J., SIRE, B ; (dir.), *Ressources humaines, une gestion éclatée*, Paris, Economica.
- **Baum, J.R. (1995)**, “The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- **Belley A., Dussault L. et J. Lorrain (1998)**, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », 4<sup>ème</sup> CIFPME, Metz-Nancy, octobre.
- **Bellier, S. (2000)** *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, Paris, Liaisons.
- **Bruyat, C. (1993)**, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- **Casson, M. (1982)**, *The entrepreneur*, Towata, NJ : Barnes & Noble Books (traduit par Pierre Jeanblanc, *L'entrepreneur*, Economica, 1991).
- **Chandler G.N. & Jansen, E. (1992)**, “The founder's self-assessed competence and venture performance”, *Journal of Business Venturing*, vol 7, 223-236.
- **Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N., Urbain, C. (2004)**, « La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ? », in *Revue internationale P.M.E.*, vol 17, n° 1, 2004.
- **De Montmollin, M. (1993)**, in Aubert, Gilbert et Pigeyre, *Savoir et pouvoir, les compétences en question*, PUF.
- **Donnadieu, G. et P. Denimal (1994)**, *Classification, qualification de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Liaisons.
- **Fayolle, A & T. Verstraete (2005)**, « Paradigmes et entrepreneuriat », in *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1.
- **Fayolle, A. (2004)**, « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue internationale P.M.E*, vol. 17, n° 1, 2004, p. 103-121.
- **Filion, L.J. (1991)**, *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les éditions de l'Entrepreneur.
- **Gartner, W.B. (1988)**, « Who is the entrepreneur? Is the wrong question? », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-31.
- **Gartner, W.B. (1993)**, « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 1, p. 15-28.
- **Gartner, W.B., (1993)**, « Words lead to deeds : towards organizational emergence vocabulary », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, p. 231-239.

- **Gilbert, P. & Parlier, M. (1992)**, « La compétence : du mot-valise au concept opératoire », in *Actualité de la Formation Permanente* n° 116, 1992.
- **Hambrick, D.C & L.M. Crozier (1985)**, Stumblers and stars in the management of rapid growth, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, p. 31-45.
- **Hernandez, E.M. (2001)**, *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, L'Harmattan.
- **Herron, L.A & R.B. Robinson (1993)**, "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, p. 281-294.
- **Katz, R.L. (1974)**, "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, n° 52, p. 90-102.
- **Le Boterf, G. (1997)**, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Ed. d'Organisation.
- **Le Boterf, G. (2000)**, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.
- **Le Boterf, G. (2000)**, *L'ingénierie des compétences*, Editions d'Organisation.
- **Lorrain, J. & L. Dussault (1998)**, "Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage", *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.
- **Malgaive, G. (1995)**, Compétences et ingénierie de formation, in MINET, PARLIER, DE WITTE, *La compétence, mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan.
- **MEDEF (1998)**, Journées internationales de la formation, DEAUVILLE. Voir sur le site <http://objectif-competes.medef.fr>.
- **Milton, D.G. (1989)**, "The complete entrepreneur", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, p. 9-19.
- **Mintzberg, H. (1980)**, *The nature of managerial work*, Englewoods & Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- **Petersen N. & J. St Pierre (2002)**, « Elaboration et validation d'un modèle de compétences pour des dirigeants de PME aux fins de perfectionnement professionnel », *12<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de la psychologie du travail et des organisations*, Louvain-la-neuve, juillet.
- **Piolle, J-M (2001)**, *Valoriser les compétences, un levier pour l'entreprise*, EMS.
- **Shane, S. & S. Venkataraman (2000)**, « The Promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- **Sharma, P. & J.J. Chrisman (1999)**, « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, p. 11-28.
- **Thornton, P.H. (1999)**, « The sociology of entrepreneurship », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, p. 19-46.
- **Vesper, K.H. (1989)**, *New venture strategies*, Englewoods Cliffs : Prentice Hall.
- **Zarifian, P. (1999)**, *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Liaisons.
- **Zarifian, P. (2000)**, « Sur la question de la compétence », *Annales des Mines*, Déc., p. 25-28.