

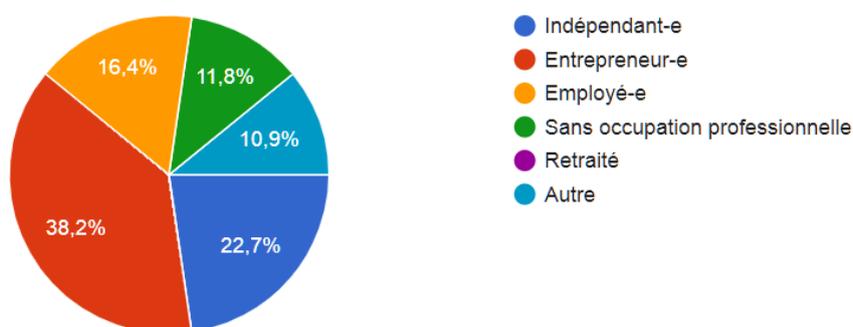
Les compétences entrepreneuriales les plus nécessaires...

En été 2019, nous avons lancé un sondage, pour définir quelles sont les compétences entrepreneuriales et organisationnelles les plus nécessaires, selon le regard et l'appréciation de nos participant-e-s.

Pour éviter d'obtenir des réponses impossibles à comparer, nous avons axé notre sondage sur notre « Référentiel de compétences organisationnelles et entrepreneuriales - V3.1¹ », lui-même construit avec la participation de plusieurs centaines de personnes. Ce référentiel définit 72 compétences (ou qualités personnelles), réparties dans 10 domaines.

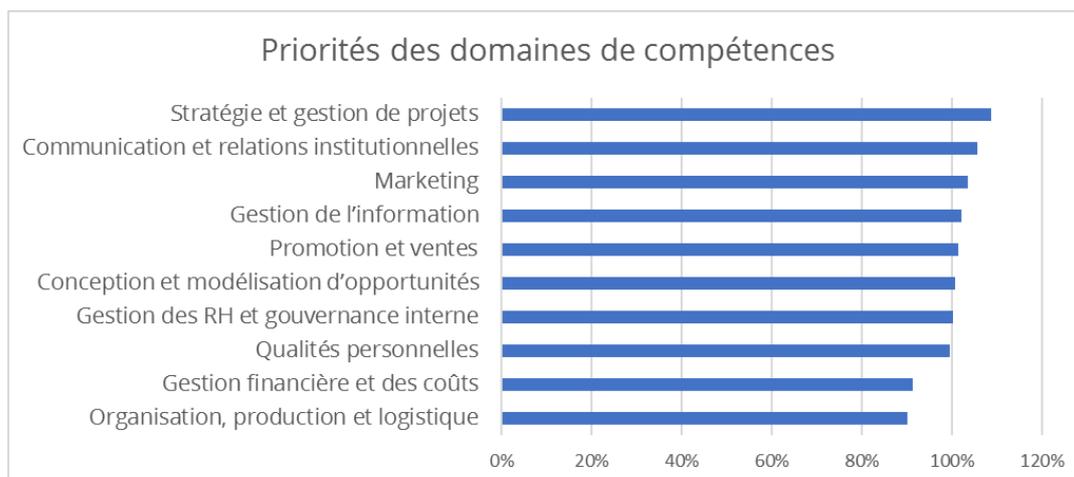
Dans le sondage, nous avons demandé aux participant-e-s de désigner, dans chacun de ces 10 domaines, d'une à trois compétences ou qualités qu'ils estiment les plus utiles et nécessaires pour les entrepreneur-e-s en phases de création ou démarrage.

Plusieurs centaines de personnes ont répondu, venant d'horizons différents, dont plus de 60% avec un statut d'indépendant ou d'entrepreneur :



1. Domaines mis en avant

La compilation des résultats du sondage a permis de mettre en avant plusieurs observations, la première étant celle des domaines de compétences jugés prioritaires dans leur ensemble, même si les écarts sont relativement modestes :



¹ En annexe à la fin de ce document

Sans vouloir en approfondir les moindres détails, il est possible d'en dégager un certain bon sens, décrivant l'entrepreneur-e comme une personne devant prioritairement être capable de définir une stratégie, de communiquer, de créer des alliances et d'observer e comprendre le terrain.

Il n'est pas surprenant, non plus, qu'il lui soit moins demandé d'être axé sur la gestion financière ou les questions d'organisation, compétences plus managériales qu'entrepreneuriales !

2. Les 10 compétences les plus votées

Il est possible de les observer sous deux angles :

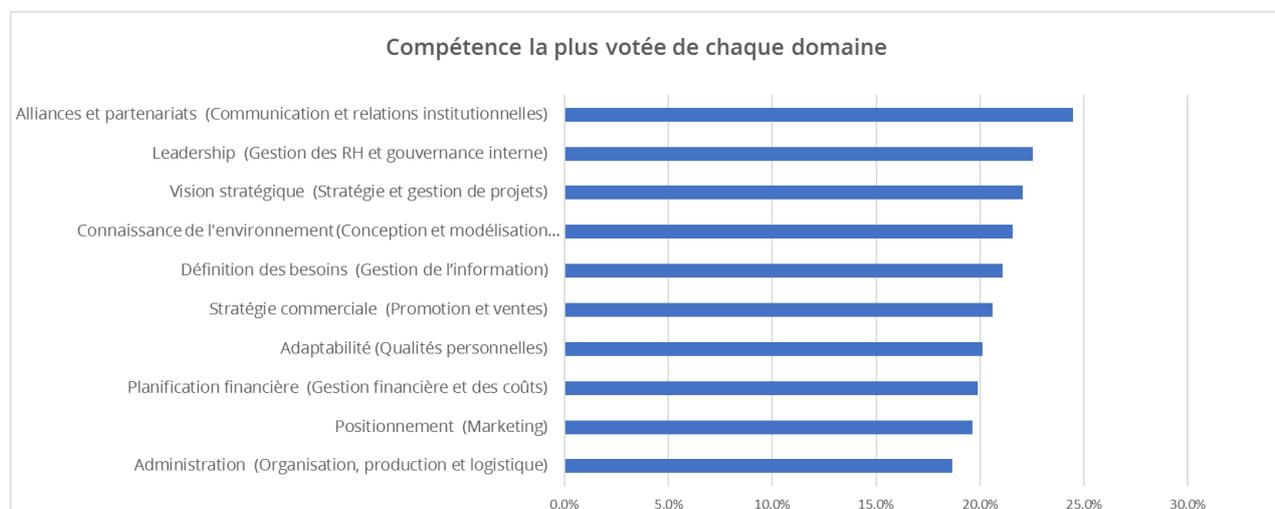
1) Le top 10 des compétences entrepreneuriales (en nombre absolu de votes obtenus sur 384 participant-e-s)

Domaine de compétences	Compétence / qualité	Votes
Communication et relations institutionnelles	Alliances et partenariats	303
Gestion des RH et gouvernance interne	Leadership	279
Stratégie et gestion de projets	Vision stratégique	273
Conception et modélisation d'opportunités	Connaissance de l'environnement	267
Gestion de l'information	Définition des besoins	261
Communication et relations institutionnelles	Réseaux sociaux	258
Promotion et ventes	Stratégie commerciale	255
Qualités personnelles	Adaptabilité	249
Stratégie et gestion de projets	Fixation d'objectifs	246
Gestion financière et des coûts	Planification financière	246

Confirmant en partie la première observation, deux domaines de compétences apparaissent deux fois chacun dans ce tableau. Il s'agit de « Stratégie et gestion de projets » et « Communication et relations institutionnelles » .

2) En nombre relatif de votes dans chacun des 10 domaines de compétences

Ce graphique montre la compétence la plus votée de chacun des 10 domaines, avec son pourcentage de votes obtenus dans ce domaine.

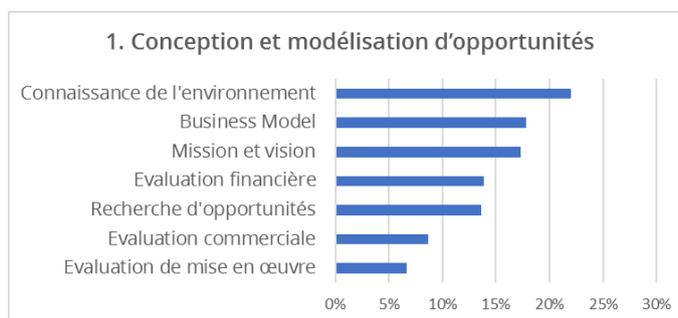


3. Détails des votes des participant-e-s et quelques commentaires

Les graphiques suivants montrent les résultats relatifs des compétences ou qualités de chacun des 10 domaines de compétences, avec quelques commentaires.

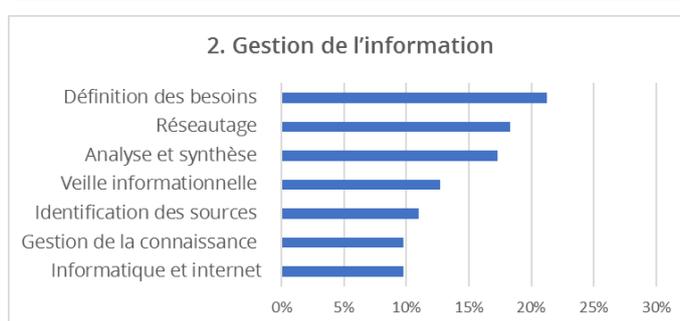
Conception et modélisation d'opportunités

Le choix semble très judicieux, avec en premier lieu la connaissance du contexte, ce qui permet de générer des idées et des modèles, lesquels permettent ensuite de définir la raison d'être de l'organisation.



Gestion de l'information

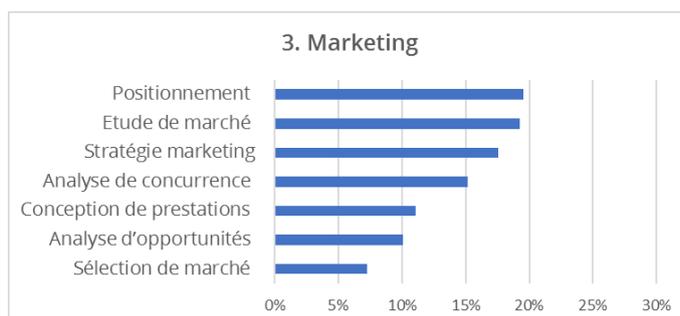
Il est inutile d'avoir de l'information dont l'on n'aura pas besoin et, face à l'opulence actuelle des informations, les plus précieuses sont celles provenant directement du terrain ! Mais il faut aussi savoir les interpréter.



Marketing

Le positionnement doit normalement découler de la stratégie, pour laquelle il faut absolument réaliser une étude de marché, c'est logique !

Et bien se positionner est une question de vie ou de mort de votre (future) entreprise!

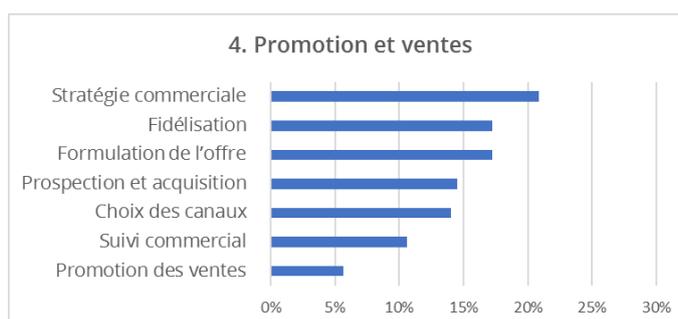


Promotion et ventes

Les résultats obtenus par le sondage montrent une démarche très classique :

- Monter une bonne stratégie
- Formuler correctement votre offre
- Fidéliser¹ la clientèle !

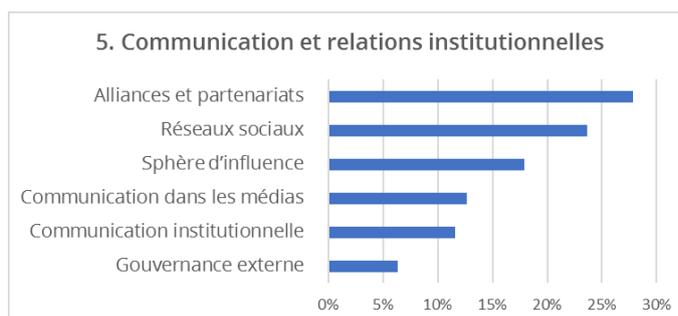
¹ Moins coûteux que de l'acquérir...



Communication et relations institutionnelles

Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ?

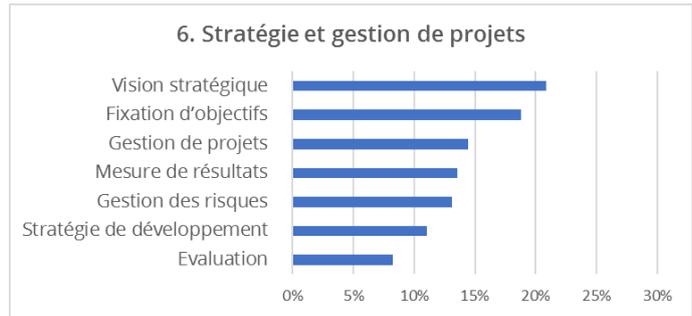
Il est intéressant de voir que les alliances et partenariats figurent en premier, signalant peut-être le cheminement vers un plus grand esprit de collaboration et de coopération.



Stratégie et gestion de projets

Ce score n'est pas surprenant, commençant par la vision stratégique, qui permet de fixer des objectifs, desquels découleront les projets.

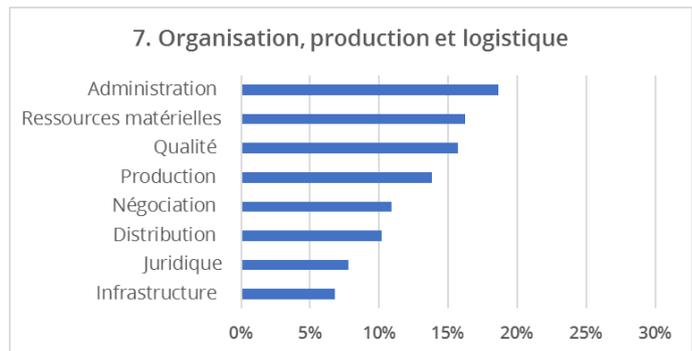
Une petite déception cependant de voir l'évaluation en dernière position, car elle est indispensable pour gérer la création d'impact !



Organisation, opérations et logistique

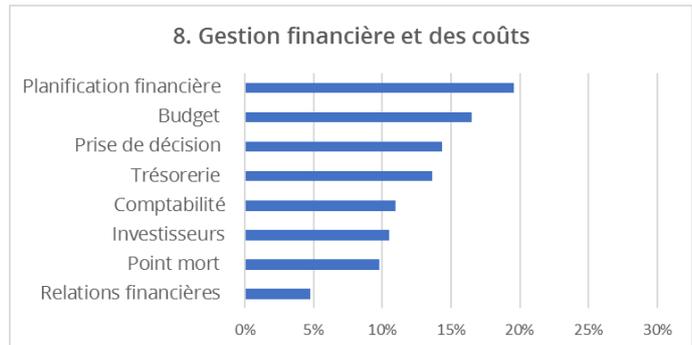
Etonnant de voir autant de votes pour les compétences en administration, au détriment, par exemple, de celles de production et de négociation !

Mais n'oublions pas que ce domaine de compétences est considéré le moins important...



Gestion financière et des coûts

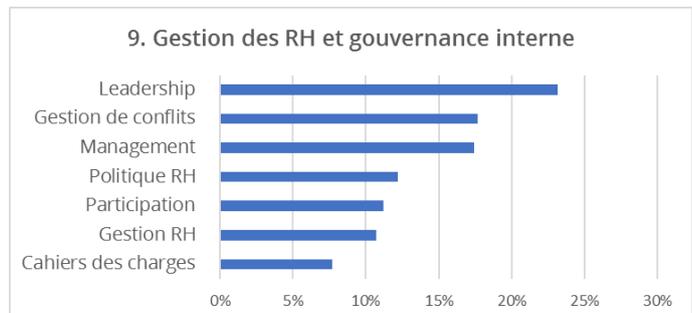
Pas de grande surprise, avec un cycle classique de planification, décision, mise en œuvre et suivi !



Gestion des RH et gouvernance interne

Quel plaisir de voir le leadership devant le management et les bonnes vieilles compétences de cahier des charges en dernière position !

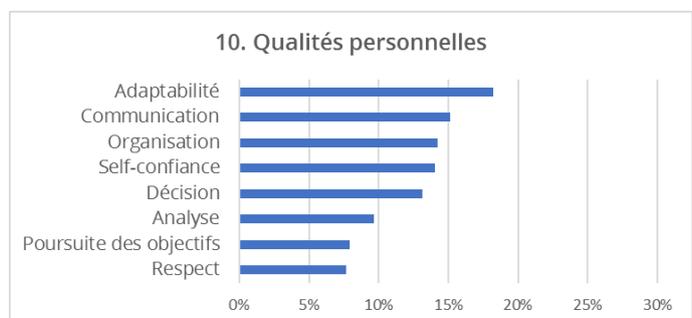
Cela ne veut pas dire qu'il faut les abandonner, mais indique clairement un changement de paradigme.



Qualités personnelles

Face à la complexité du contexte dans lequel nous évoluons, la qualité d'adaptation est fondamentale, car elle demande chaque fois plus d'agilité, de rapidité dans la prise de décision et dans l'action.

Mais pour bien y survivre, il faut garder la confiance en soi-même, sans toutefois se laisser aveugler et utiliser le meilleur des outils : la communication !



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 commerciale** : évaluer et chiffrer les ventes prévisionnelles du projet
6. **Evaluation de mise en œuvre** : définir les ressources et l'infrastructure de mise en œuvre du projet
7. **Evaluation financière** : évaluer la viabilité financière et estimer les besoins financiers (investissements et fonds de roulement)

2. Compétences en gestion de l'information

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

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 (proposition de valeur)
5. **Analyse de concurrence** : analyser la concurrence existante, dormante et potentielle
6. **Positionnement** : définir son positionnement sur le marché en relation à la concurrence
7. **Stratégie marketing** : établir la stratégie / mix de marketing (produit, prix, place et promotion)

4. Compétences en promotion et ventes

1. **Stratégie commerciale** : élaborer et développer une stratégie commerciale de promotions et ventes
2. **Formulation de l'offre** : formuler des offres attrayantes et convaincantes
3. **Choix des canaux** : identifier et choisir les canaux de diffusion de l'offre
4. **Promotion des ventes** : élaborer les activités de promotion et mettre en œuvre le plan de commercialisation
5. **Prospection et acquisition** : prospecter et acquérir ses clients
6. **Suivi commercial** : Définir et mettre en œuvre les outils et procédures de suivi des prospects et des ventes
7. **Fidélisation** : Evaluer la satisfaction de la clientèle, entretenir des relations clients et fidéliser sa clientèle

5. Compétences en relations et communication institutionnelles

1. **Sphère d'influence** : développer par différentes actions, sa sphère d'influence à l'extérieur
2. **Communication institutionnelle** : développer les capacités en stratégie et planification de la communication institutionnelle
3. **Communication dans les médias** : communiquer à l'externe lors d'interviews, par des communiqués de presse, des conférences...
4. **Réseaux sociaux** : utiliser de forme efficace les réseaux sociaux
5. **Gouvernance externe** : identifier les acteurs-clés de la gouvernance externe et entretenir des relations fructueuses
6. **Alliances et partenariats** : développer des alliances et des partenariats (stratégique, commercial...)

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. **Stratégie de développement** : choisir le scénario le plus probable et élaborer les stratégies de développement de l'entreprise
4. **Fixation d'objectifs** : formuler et prioriser des objectifs stratégiques à long terme, clairs et spécifiques
5. **Mesure de résultats** : mettre en place des indicateurs et tableaux de bord, quantitatifs et qualitatifs
6. **Gestion de projets** : Maîtriser et mettre en œuvre des techniques de gestion de projets
7. **Evaluation** : Analyser, interpréter, évaluer les résultats et réorienter les stratégies

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. **Comptabilité** : établir la comptabilité, gérer les créanciers et les débiteurs, la facturation, le recouvrement, les délais et les dépenses
5. **Trésorerie** : planifier et gérer la trésorerie
6. **Prise de décision** : utiliser les états financiers pour prendre des décisions et modalités d'actions
7. **Relations financières** : entretenir des relations positives avec les institutions financières et fiscales
8. **Investisseurs** : gérer la relation avec les investisseurs, préparer les levées de fonds

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. **Juridique** : gérer les aspects juridiques, contrats, propriété intellectuelle, brevets, litiges

9. Compétences en gestion des RH et gouvernance interne

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

10. Qualités personnelles

1. **Organisation** : structurer, agencer, répartir, articuler, hiérarchiser des informations ou des éléments d'un ensemble complexe pour les traiter
2. **Analyse** : analyser des problèmes, identifier des pistes de solutions et préparer leur mise en œuvre
3. **Décision** : comprendre et utiliser des techniques de prise de décision efficaces
4. **Poursuite des objectifs** : se fixer des objectifs et persévérer en engageant sa responsabilité personnelle
5. **Adaptabilité** : savoir prendre du recul et faire preuve d'adaptation en fonction des situations
6. **Self-confiance** : faire preuve d'indépendance, confiance en soi et capacité de se libérer des règles et/ou du contrôle des autres
7. **Respect** : se remettre en cause et respecter ses engagements
8. **Communication** : être capable de communiquer clairement et avec un bon sens de l'écoute sur différents niveaux et différentes situations

En complément : quelques qualités d'entrepreneur-e responsable

1. **Intérêt collectif** : orienter le modèle d'affaires vers la création d'utilité réelle et d'impact pour les collectivités visées les plus larges possibles
2. **Profitabilité orientée impact** : utiliser le profit comme outil de développement et pérennisation des impacts recherchés par l'organisation
3. **Vision humaniste** : mettre en premier plan les dimensions humaine et sociale dans toutes les réflexions, stratégies et actions de l'organisation
4. **Sensibilité en DD** : analyser les impacts à long terme de son organisation sur l'environnement et les confronter avec des critères de développement durable
5. **Gestion participative** : favoriser les prises de décision partagées, à l'interne comme à l'externe, et être ouvert à la démocratie organisationnelle
6. **Vision systémique** : être capable d'alterner entre l'immersion au cœur de l'action et la prise de recul pour une réflexion "hors-cadre"
7. **RSE** : évaluer et implanter des principes de RSE

Références bibliographiques :

1. LAVIOLETTE Eric Michaël et LOUÉ Christophe (2006), « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel » in 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.
2. 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.
3. 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.

4. 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.
5. SAJE Accompagnateur d'entrepreneurs, SAINT-LAURENT Développement économique, FCJE Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (2013), « Profil de compétences Entrepreneur ».
6. 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 »
7. 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
8. GENILEM, (2014), Coursus PDA

4. Annexe 2 : Affiche des domaines de compétences

<p>Conception et modélisation d'opportunités</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance de l'environnement 2. Recherche d'opportunités 3. Mission et vision 4. Business model 5. Evaluation commerciale 6. Evaluation de mise en œuvre 7. Evaluation financière 	<p>Gestion de l'information</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définition des besoins 2. Identification des sources 3. Veille informationnelle 4. Réseautage 5. Informatique et internet 6. Analyse et synthèse 7. Gestion de la connaissance 	<p>Marketing</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse d'opportunités 2. Etude de marché 3. Sélection de marché 4. Conception de prestations 5. Analyse de concurrence 6. Positionnement 7. Stratégie marketing 	<p>Promotion et ventes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stratégie commerciale 2. Formulation de l'offre 3. Choix des canaux 4. Promotion des ventes 5. Prospection et acquisition 6. Suivi commercial 7. Fidélisation 	<p>Relations et communication institutionnelles</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réseaux sociaux 2. Alliances et partenariats 3. Sphère d'influence 4. Communication institutionnelle 5. Communication dans les médias 6. Gouvernance externe 
<p>Stratégie et gestion de projets</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vision stratégique 2. Gestion des risques 3. Stratégie de développement 4. Fixation d'objectifs 5. Mesure de résultats 6. Gestion de projets 7. Evaluation 	<p>Organisation, opérations et logistique</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administration 2. Qualité 3. Ressources 4. Infrastructure 5. Négociation 6. Opérations, production 7. Distribution 8. Juridique 	<p>Gestion financière et des coûts</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calcul du point mort 2. Planification financière 3. Budget 4. Comptabilité 5. Trésorerie 6. Prise de décision 7. Relations financières 8. Recherche de fonds, investisseurs 	<p>Gestion des RH et gouvernance interne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Politique RH 2. Gestion RH 3. Cahiers des charges 4. Management 5. Leadership 6. Participation 7. Gestion de conflits 	<p>Qualités personnelles</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation 2. Analyse 3. Décision 4. Poursuite des objectifs 5. Adaptabilité 6. Self-confiance 7. Respect 8. Communication 