

Référentiel de compétences organisationnelles et entrepreneuriales - V3.1

Ce référentiel de compétences organisationnelles et entrepreneuriales a été conçu initialement dans les années 2015, dans le but de combler certaines lacunes trouvées dans d'autres modèles. Il s'est appuyé sur ceux développée par Laviolette, Loué, Baronet, Bayad, Schmitt, Boughattas, Bonnafous-Boucher, Genilem, entre autres.

Arrivé à plus de 140 compétences, c'est grâce à la contribution de plusieurs centaines de personnes qu'il est revenu à un nombre plus « digeste » de 72 compétences, organisées en 10 blocs, le premier très orienté sur la création d'entreprise, les huit suivants sur le fonctionnement courant et le dernier orienté sur les qualités personnelles des créatrices et créateurs.

<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 

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 la 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'entrepreneuriat 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 Référen-tiel de Compétences du Chef d'entreprise Artisana-le » 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'incuba-tion » 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 au-près d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France, Québec, Algérie » in Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, 1er avril 2010, Mont-pellier, 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 Re-cherche, APCE - Agence pour la création d'Entreprises (APCE), « référentiel de compé-tences 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