

Démarche pour un Référentiel de Compétences du Chef d'entreprise Artisanale

Mohamed BAYAD
Professeur
Université de Nancy 2
CEREFIGE,

Christophe SCHMITT
Maître de Conférences, HDR
ENSAIA
CEREFIGE,

Yosra BOUGHATTAS
Doctorante
Université de Nancy 2
CEREFIGE,

Réseau Artisanat-Université®

Le Réseau Artisanat-Université® associe, au sein de clubs régionaux, universitaires et dirigeants d'entreprises artisanales. Le projet, animé par l'Institut Supérieur des Métiers, a pour objectif de développer l'effort de recherche appliquée sur l'artisanat et la petite entreprise.

Les résultats des travaux sont capitalisés par le biais des annales et diffusés à tous les acteurs économiques.

Annales 2007-2008 – Réseau Artisanat-Université®

Démarche pour un référentiel de compétences du chef d'entreprise artisanale

Résumé :

Les petites entreprises ont encore faiblement recours aux actions de formation destinées à développer ou à acquérir de nouvelles compétences. Généralement, la formation de l'artisan, chef d'entreprise démarre par la culture d'entreprise que lui transmet sa proche famille ainsi que son réseau social. Néanmoins, cette formation doit être intégrée dans une approche adaptée à ses besoins et à ceux de son entreprise. Plusieurs études montrent qu'il existe une corrélation positive entre le niveau de formation des dirigeants et les performances des petites et moyennes entreprises (OCDE, 2002). La formation professionnelle peut être aujourd'hui considérée comme un puissant facteur de développement économique et d'adaptation aux turbulences de l'environnement. C'est pourquoi nous considérons que les enjeux qui relèvent de l'évolution et du développement des compétences des entrepreneurs doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des praticiens et des chercheurs. C'est dans cette optique que nous proposons une démarche pour l'élaboration d'un référentiel de compétences du chef d'entreprise artisanale. Ce référentiel est le résultat d'une forte implication des membres du Club des Dirigeants en Lorraine. Notre visée est de mettre en place un outil susceptible d'améliorer les pratiques de formations professionnelles à destination des artisans. Par ailleurs, le référentiel devrait permettre aux entrepreneurs d'améliorer leurs capacités d'auto-évaluation, d'anticiper et de mettre en cohérence les actions de formation nécessaires au développement de leur projet.

Mots clés :

Artisan, Référentiel, Compétences, Formation, Chef d'entreprise artisanale.

Craft Company Manager's Skills Reference Database

Summary:

Small companies still have little recourse to training activities aimed at the development or acquisition of new skills. Generally, training of the craftsperson and manager begins with the corporate culture transferred by his immediate family, the community and society in general. Nevertheless, this training should be part of a educative approach. Additionally, several studies show that there is a positive correlation between the level of training of managers and the performance of small and medium sized enterprises (OECD, 2002). Professional training may be considered today to be a powerful factor in economic development and adaptation to environmental disruption. For this reason, we consider that the challenges arising from the development of this practice by entrepreneurs should be the subject of special attention by practitioners and researchers. In this respect, we have monitored the process of the construction of a reference database of skills in conjunction with the members of the "Club des Dirigeants" (Company Manager's Club) in Lorraine. Our aim is to implement a tool which can improve professional training for craftspeople. Furthermore, the reference database should enable entrepreneurs to improve their ability to self-evaluate, to anticipate and to unify the training activities necessary for the development of their project.

Keywords:

Craftsperson, Reference database, Skills, Training, Head of craft company

Das Kompetenz-Bezugssystem des Leiters des Handwerksbetriebs

Zusammenfassung :

Kleine Unternehmen haben noch relativ geringen Zugriff auf Bildungsmaßnahmen zur Entwicklung und zum Erwerb neuer Kompetenzen. In der Regel beginnt die Ausbildung des Handwerkers, des Betriebsleiters mit der Unternehmenskultur, die ihm seine nahe stehende Familie, die Gemeinschaft und die Gesellschaft im Allgemeinen weitergibt. Nichtsdestoweniger muss diese Ausbildung in einen formativen Ansatz integriert werden. Umso mehr, als dass mehrere Studien zeigen, dass es eine positive Korrelation zwischen dem Bildungsniveau der Betriebsleiter und der Performance der kleinen und mittleren Unternehmen gibt (OECD, 2002). Die berufliche Ausbildung kann heute als ein mächtiger Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung und die Anpassung an die Turbulenzen des Umfeldes betrachtet werden. Daher sind wir der Meinung, dass die Herausforderungen, die aus der Entwicklung dieser Praxis auf Unternehmerebene herrühren, Gegenstand besonderer Aufmerksamkeit von Seiten der Praktiker und Forscher sein sollten.

Unter diesem Gesichtspunkt haben wir uns aktiv weiter für den Aufbau eines Bezugssystems für Kompetenzen gemeinsam mit den Mitgliedern des Club des Dirigeants in Lothringen engagiert. Wir beabsichtigen dabei die Einführung eines Instruments, mit dem die Praxis der beruflichen Ausbildungsmaßnahmen für Handwerker optimiert werden kann. Andererseits soll das Bezugssystem den Unternehmern die Möglichkeit an die Hand geben, ihre Fähigkeiten zur Selbsteinschätzung zu optimieren und Bildungsmaßnahmen, die für die Entwicklung ihres Projektes nötig sind, zu prognostizieren und kohärent zu gestalten.

Stichworte :

Handwerker, Bezugssystem, Kompetenzen, Ausbildung, Leiter eines Handwerksbetriebs.

El Referencial de Competencias del Jefe de empresa Artesanal

Resumen :

Son muy pocas aun las pequeñas empresas que recurren a las acciones de formación destinadas a desarrollar o a adquirir nuevas competencias. Por lo general, la formación del artesano, jefe de empresa comienza por la cultura de empresa que le transmiten su familia más cercana, la comunidad y la sociedad en general. No obstante, esta formación debe integrarse en un enfoque formativo. Sobre todo, porque varios estudios revelan que existe una correlación positiva entre el nivel de formación de los directivos y los rendimientos de pequeñas y medianas empresas (OCDE, 2002).

La formación profesional puede considerarse en la actualidad como un poderoso factor de desarrollo económico y de adaptación a las turbulencias del entorno. Por ello, consideramos que los retos relacionados con la evolución de esta práctica a nivel de los empresarios deben ser objeto de una atención especial por parte de los agentes y de los investigadores.

Con esta perspectiva hemos realizado un seguimiento del proceso de co-construir un referencial de competencias con los miembros del Club de Directivos en Lorena. Nuestro objetivo es poner en marcha una herramienta que pueda mejorar las prácticas de formación profesional destinadas a los artesanos. Por otra parte, el referencial deberá permitirles a los empresarios mejorar sus capacidades de autoevaluación, anticipar y hacer coherentes las acciones de formación necesarias para el desarrollo de su proyecto.

Palabras clave :

Artesano, Referencial, Competencias, Formación, Jefe de empresa artesanal.

Démarche pour un référentiel de compétences du chef d'entreprise artisanale

Les recherches en entrepreneuriat et PME tentent depuis plus de trente années d'identifier les caractéristiques des entrepreneurs reliés à leur succès. Les chercheurs se sont longtemps plus intéressés aux traits de personnalité des entrepreneurs et leurs motivations qu'à leurs compétences et habiletés. Pourtant, les résultats des recherches sur les compétences indiquent qu'elles s'avèrent de meilleurs déterminants de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité. Ainsi, l'exercice du métier de dirigeant d'une petite entreprise exige la mobilisation de compétences multiples et souvent transversales. Même si on peut généraliser quelque peu sur les caractéristiques des petites entreprises, mieux vaut s'en tenir au fait qu'elles varient en taille, type d'activités, secteur industriel, produits et services offerts, procédés et niveau technologique et en fonction du contexte local et de l'environnement commercial dans lequel elles évoluent. Outre des compétences génériques, on attend donc du chef d'entreprise des capacités, connaissances et compétences particulières basées sur les caractéristiques spécifiques à la petite entreprise dont il est responsable.

1. De l'importance des compétences du dirigeant de petite entreprise

Il existe une identification très forte et très particulière entre le chef d'entreprise et sa petite entreprise. Ses compétences sont étroitement liées au développement de l'entreprise et réciproquement. Cette identification très étroite entre la personne et l'entreprise débouche sur un style et des pratiques de gestion très spécifiques. Cependant, Les différents stades de la vie d'une entreprise exigent de la part des chefs d'entreprise des compétences et des capacités distinctes dont il faut tenir compte, tout comme il convient de ne pas négliger les priorités et les contraintes propres à chaque chef d'entreprise.

1. 1. Les faiblesses de gestion dans les petites entreprises.

Chacun sait que les petites et moyennes entreprises représentent la majorité des entreprises françaises et jouent un rôle prépondérant dans la création d'emplois, dans le développement économique et dans la croissance (OCDE, 1996). Cependant, un grand nombre d'entre elles disparaissent après quelques années d'existence. Les problèmes de gestion semblent être l'une des raisons principales de la disparition de ces petites entreprises. Ainsi, les études réalisées sur la survie des petites entreprises soulignent que les capacités en gestion sont les facteurs critiques du succès et de l'échec. Les connaissances en comptabilité, en gestion de la trésorerie et en marketing sont les éléments critiques, et à défaut de les avoir l'entreprise risque d'aller à l'échec. Toute faiblesse dans ces domaines a des répercussions, selon les études, sur tous les autres aspects de l'entreprise. Les entreprises couronnées de succès semblent être celles qui savent gérer efficacement leur trésorerie, ont une bonne stratégie commerciale, savent déléguer des responsabilités et ont une structure organisationnelle simple (OCDE, 2002).

Les caractéristiques propres à la gestion des petites entreprises montrent qu'on attend du chef d'entreprise non seulement des compétences gestionnaires dans les diverses fonctions mais aussi et surtout une capacité à gérer les interactions multiples et variées avec les nombreux agents et intervenants du monde des affaires. A ce stade interviennent des compétences aux niveaux relationnel et comportemental auxquelles s'ajoute la capacité à collecter et organiser l'information et à s'enrichir au contact de ces agents clés. Le vrai défi de la formation et du perfectionnement des chefs d'entreprise touche l'amélioration de leur capacité à tirer les leçons des expériences pour y puiser des idées et des connaissances indispensables à la gestion des interactions et des transactions futures. Néanmoins, la conduite d'une petite entreprise exige une combinaison forte et synergique des compétences propres à l'esprit d'entreprise et à la gestion.

Les particularités de la personnalité du chef d'entreprise et des systèmes et pratiques de gestion de la petite entreprise obligent à accorder une attention particulière aux caractéristiques essentielles déterminant la réussite des interventions entreprises au niveau du développement gestionnaire: identification et analyse des besoins et des problèmes, stratégie et approche du programme, élaboration et contenu du programme spécifique de formation et de renforcement des capacités, activités du programme de formation, compatibilité avec l'expérience et la culture de la personne ou du groupe cible et choix de la combinaison entre les interventions liées ou non à la formation.

Si l'on reconnaît l'importance de travailler sur les compétences, il devient nécessaire d'établir une ingénierie de formation adaptée aux besoins des dirigeants de petites entreprises artisanales. Les travaux académiques abordant cette thématique restent rares. De plus, les référentiels existants « 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 » (Laviolette et Loue, 2006). Ces raisons expliquent les difficultés que peuvent rencontrer les dirigeants pour s'auto-évaluer notamment en l'absence d'un outil répondant à leurs besoins.

1. 2. Les contraintes dans la gestion des petites entreprises.

Les dirigeants des petites entreprises, particulièrement les nouvelles et celles en croissance, doivent faire face à la dure réalité des petits comptes bancaires et d'une équipe limitée. Une petite entreprise manque souvent de trésorerie pour de belles plaquettes de présentation. Elle ne peut pas s'offrir beaucoup de moyens pour atteindre son marché. Le manque de trésorerie rend même difficile l'emploi d'un nombre adéquat de collaborateurs. De telles limites sont apparemment pénibles pour les cadres de grandes sociétés qui intègrent des postes d'encadrement dans des petites sociétés.

Les petites entreprises manquent de façon caractéristique d'une équipe de professionnels spécialisés adéquate. La plupart des dirigeants de petites entreprises sont des généralistes qui manquent du soutien de spécialistes professionnels dans la recherche de marché, l'analyse financière, la publicité, la gestion des ressources humaines et d'autres domaines. Le dirigeant d'une petite entreprise doit prendre des décisions dans ces domaines sans l'expertise disponible comme dans une entreprise plus importante. Le manque de compétences en interne appartient à la réalité de gestion des sociétés en création ou en développement.

Ainsi en dépit des besoins grandissants en compétences nouvelles pour faire face aux transformations de l'environnement et de l'entreprise, les dirigeants recourent encore très faiblement aux dispositifs de formation professionnelle notamment dans le champ de la formation professionnelle continue où la demande de très petites entreprises est plus faible que celles des moyennes et grandes entreprises. Il y a cependant des disparités importantes entre les secteurs d'activités de ces entreprises, par exemple les très petites entreprises du secteur industriel ont moins recours à la formation professionnelle que celles du secteur des services. Ces problèmes de recours à la formation et au perfectionnement peuvent entraîner des conséquences lourdes pour le fonctionnement et la pérennité des petites entreprises. Elles sont identifiées par certains entrepreneurs comme une cause importante d'échec dans les premières années de vie de la petite entreprise artisanale.

Si nous pensons que le manque de temps est une raison dominante. Pour les dirigeants ou les salariés des petites entreprises, il est difficile de s'absenter pour assister à une formation car leur participation est souvent synonyme de ralentissement ou fermeture provisoire de l'entreprise pendant la durée de la formation. Il est nécessaire de rappeler que le manque d'adéquation du contenu des formations aux besoins réels des petites entreprises est souvent évoqué par les entrepreneurs que nous avons rencontrés. Si l'offre de formation est large, elle semble rarement ciblée et insuffisamment adaptée aux spécificités de ces entreprises. On ne peut intéresser les dirigeants artisans à la formation que s'ils sont impliqués dès la phase initiale d'identification et d'analyse des besoins de formation et que si le référentiel est établi en collaboration avec des artisans qui partagent les mêmes compétences avec les mêmes soucis. Egalement, Les besoins en formation n'existent pas en soi. Ils constituent des écarts qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine.

Ces éléments ont amené les membres du Club des Dirigeants en Lorraine, chercheurs, institutionnels et entrepreneurs, à s'intéresser à la problématique d'identification et d'évaluation des compétences de gestion du dirigeant de petite entreprise en construisant un référentiel spécifique pour l'artisan. Ces artisans chefs d'entreprises sont généralement formés dans un domaine d'expertise bien précis et rarement par rapport aux compétences nécessaires à la gestion des petites entreprises c'est-à-dire des compétences fonctionnelles, sociales et relationnelles. Or, comme nous l'avons souligné, les compétences techniques ne sont plus suffisantes pour pérenniser l'entreprise ou suivre l'évolution du marché. Les connaissances et les compétences exigées du chef d'entreprise varient selon le stade d'évolution de la petite entreprise.

Ainsi, il est fort utile pour tout artisan d'identifier et d'évaluer ses compétences et capacités en gestion dans l'optique de les développer et de suivre les évolutions de son affaire.

2. La démarche de construction du référentiel de compétences du chef d'entreprise artisanale

2. 1. Les concepts de compétence et de référentiels

L'examen de diverses définitions fait ressortir quatre caractéristiques de la notion de compétence. Premièrement, elle fait appel à plusieurs dimensions de l'individu qui se situent à des niveaux d'analyse différents. Par exemple, Spencer et Spencer (1993) mentionnent cinq niveaux qui se superposent : les motifs, les traits, le concept de soi (les valeurs et les attitudes), les connaissances et les aptitudes. Un des défis consiste donc à déterminer quels sont ces divers niveaux, quelles sont leurs composantes respectives et comment s'articule le tout.

Deuxièmement, certains auteurs, principalement Le Boterf (1998a), considèrent qu'une des composantes des compétences est la capacité d'établir des liens avec l'environnement, particulièrement pour tirer profit de ses ressources : réseaux relationnels, réseaux de documentaires, etc. En conséquence, il nous apparaît pertinent de prendre en compte cet aspect.

Troisièmement, les compétences sont habituellement perçues comme des caractéristiques durables qui peuvent se manifester dans des situations variées, transcendant ainsi des tâches spécifiques et un emploi particulier.

Enfin, elles constituent des prédispositions à agir qui influencent le rendement. Selon divers auteurs, c'est même le rendement qui détermine le niveau de maîtrise d'une compétence. D'autres, tel le Conseil du personnel (Fonction publique du Canada), estiment cependant qu'une analyse du travail peut permettre de cerner les dispositions à agir qui détermineront le rendement.

Ces quatre caractéristiques ont été dégagées à partir d'une analyse de plusieurs écrits qui fait aussi ressortir deux conclusions fondamentales. Premièrement, l'absence de consensus sur les dimensions constitutives d'une compétence amène à faire des choix qui doivent être cohérents. À cette fin, nous avons considéré qu'il doit y avoir une interrelation entre les aspects externes de la compétence (connaissance, aptitude), qui sont directement reliés à son application, et ses composantes internes, qui leur servent d'assises. Deuxièmement, l'absence de consensus sur la façon d'établir des liens entre la compétence et le rendement nous a amenés à juger légitime une méthodologie consistant à dégager les compétences que des praticiens et des experts du domaine jugent nécessaires à l'exercice d'une profession.

Toutes les raisons explicitées ci-dessus, et notamment l'absence d'un tel outil dans le domaine de l'artisanat et la petite entreprise, nous ont amené à opter pour la méthode d'experts pour construire le référentiel.

Ainsi, nous nous sommes basés sur deux critères, généralement mentionnés pour l'utilisation de cette méthode, à savoir l'expérience de l'expert et sa place dans le processus de décision. Notre choix a été facilité par l'appartenance de ces experts au Club des Dirigeants en Lorraine. Nous rejoignons ainsi l'idée que ces experts sont des acteurs, « producteurs de faits, de savoirs », qu'on peut considérer comme des « savants ordinaires » (Girin, 1990 dans Savall et Zardet, 2004). Notre recherche s'attache alors à une démarche de co-construction et d'affinement d'outils (David, 2000 ; Agyris et al, 1985 dans Polge, 2006).

Notre démarche est novatrice dans le domaine de l'entrepreneuriat et répond à notre visée d'identifier les compétences de gestion nécessaires à la survie de la petite entreprise ainsi qu'à l'élaboration des typologies d'entrepreneurs en termes de profils de compétences.

Plus concrètement, nous avons travaillé, chercheurs en sciences de gestion, artisans et institutionnels à partir d'une première version d'un référentiel de onze compétences ; dégagée de la littérature existante et pour aboutir à une version définitive de sept compétences (annexe 1). En effet, deux principales capacités contribuent au succès d'une petite entreprise ou à son échec éventuel, soit les valeurs d'entrepreneuriat et les capacités en gestion. Lorsqu'on reprend les référentiels existants de compétences en gestion de petites entreprises, la plupart des capacités exigées se trouvent dans les compétences des dirigeants de petites entreprises artisanales. Toutefois, plusieurs séries de capacités n'apparaissent pas, dans le domaine de l'artisanat. En effet, bien qu'il y ait de nombreuses références aux capacités d'entrepreneur dans le domaine du professionnalisme, ce bloc de compétences ne fait pas partie du référentiel de l'artisanat tellement celui-ci relève du domaine du métier et des apprentissages antérieurs. Bien que notre référentiel générique se polarise sur les capacités en gestion, il faudra par la suite se pencher également sur les connaissances fondamentales de ces valeurs.

L'élaboration d'un référentiel générique a ses limites. Les grandes différences se produisent dans l'application des sous-tâches différentes qui doivent être exécutées. L'exploitation d'une boulangerie, d'une entreprise de restauration de meubles anciens, d'un atelier de réparations automobiles, d'une imprimerie ou encore d'une serre fait appel à des compétences en gestion semblables mais a des sous-tâches grandement différentes. Toutefois, la plupart des capacités en gestion et des tâches de premier niveau à l'annexe 1 sont semblables dans tous les secteurs, ce qui justifie l'adoption d'un cadre souple permettant l'élaboration de normes pour les sous-groupes de l'artisanat si nécessaire.

Nous illustrons notre démarche par le schéma suivant :

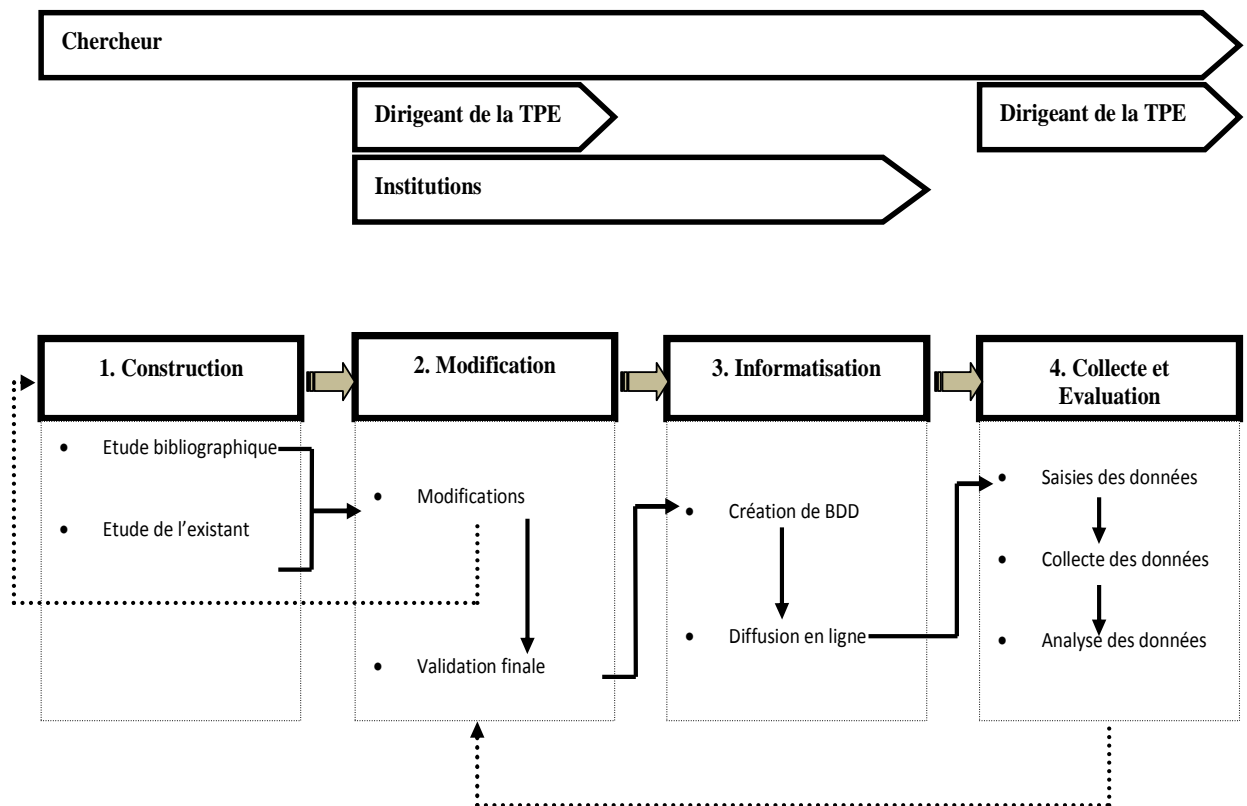


Figure 1 : processus de construction du référentiel

2.2. Présentation du référentiel

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous nous sommes appuyés sur les travaux en entrepreneuriat et en management des PME et plus particulièrement sur les typologies des compétences des entrepreneurs. Nous avons retenu des travaux tels que ceux de Herron en 1990, qui a formulé une typologie de sept habiletés, ou ceux de Chandler et Jansen en 1992 qui ont proposé trois catégories de compétences : entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles. Nous avons défini la compétence comme étant la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin en 1974) et comme étant constituée des connaissances et des aptitudes (Pettersen et Jacob en 1992). Ce choix correspond bien à notre objectif de recherche et s'appuie sur la recherche de Baum en 1995 qui, en étudiant 363 entrepreneurs, a révélé l'existence de relations significatives entre les aptitudes de gestion des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise.

Les dix compétences dégagées de la littérature et formant la première version du référentiel sont des blocs de compétences en « planification de l'entreprise, marketing, ventes et service, gestion financière, gestion des ressources humaines, opérations de production de l'entreprise, professionnalisme, automatisation et technologie, connaissance de l'industrie, cycle des affaires, identification d'occasions, gestion du réseau ». Les différents échanges ont permis l'obtention d'une version définitive du référentiel, comportant huit compétences. Les compétences sont déclinées en différentes capacités nécessaires à l'exercice d'une même compétence, et chaque capacité est définie en différentes aptitudes (voir l'annexe). Lors de la première et de la deuxième étape du processus de construction du référentiel, les experts, ont classé les aptitudes, capacités et compétences proposées par degrés d'importance selon une échelle de type Likert variant de « parfaitement appropriée » à « pas du tout appropriée ». Seuls les éléments variant entre 1 et 5 de l'échelle sont retenus pour la version définitive du référentiel.

1	2	3	4	5	6
Parfaitement appropriée	Très appropriée	Plutôt appropriée	Moyennement appropriée	Faiblement appropriée	Pas du tout appropriée

Nous rappelons que l'objectif principal de cet instrument est de permettre à tout chef d'une petite entreprise de répondre à la question « Ai-je les compétences nécessaires pour réaliser mon projet d'entreprise ? » et de choisir par la suite les actions utiles à la réalisation de ce projet. Ainsi, chaque dirigeant doit juger le niveau de maîtrise des aptitudes et capacités managériales présentées selon une échelle de cinq niveaux allant de « très faiblement maîtrisée » à « très bien maîtrisée ».

5	4	3	2	1
Parfaitement maîtrisée	Bien maîtrisée	Moyennement maîtrisée	Faiblement maîtrisée	Très faiblement maîtrisée

Le résultat de l'évaluation est obtenu à partir d'une moyenne pondérée de toutes les aptitudes et les capacités nécessaires à la maîtrise de chaque compétence. Un exemple est présenté ci-dessous.

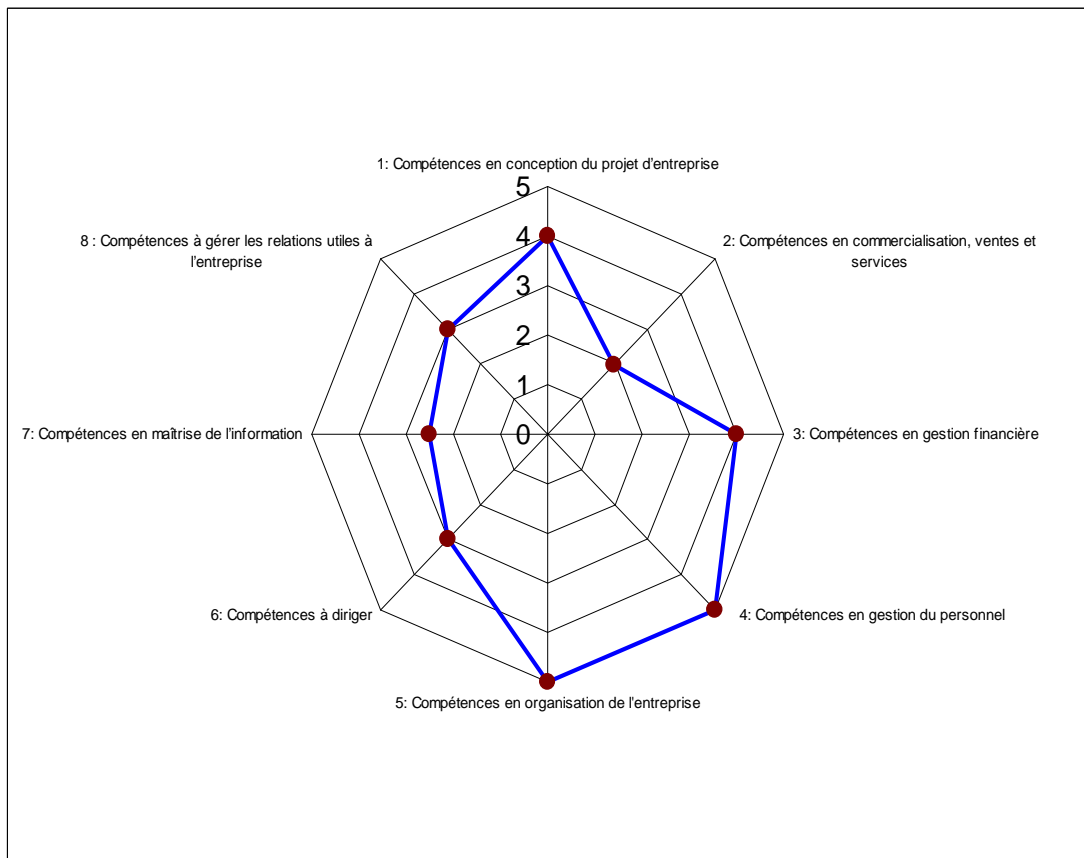


Figure 2 : Exemple de Grille d'évaluation des compétences

Cette présentation en radar reflète le niveau de maîtrise de chaque compétence par l'entrepreneur et permet à celui-ci de reconnaître ses lacunes. Si l'on se réfère à la figure ci-dessus, le diagnostic révèle de fortes lacunes dans deux compétences. Il s'agit des compétences en maîtrise de l'information et en commercialisation, ventes et service. Aussi des actions de formation sont-elles fortement recommandées dans ces deux domaines. À l'opposé, le diagnostic met en évidence la maîtrise d'autres compétences, comme celles qui relèvent de l'organisation de l'entreprise ou de la gestion du personnel.

2.3. Un double intérêt du référentiel de compétences en matière de formation

L'élaboration et l'utilisation du référentiel de compétences présentent un double intérêt pour faire évoluer les pratiques de formation à destination des entrepreneurs. Le premier intérêt de cet outil concerne les entrepreneurs eux-mêmes. Le référentiel de compétences doit leur permettre, d'une part, d'augmenter leurs capacités d'autoévaluation et, d'autre part, de mieux intégrer la planification d'actions de formation dans des perspectives de moyen ou long terme.

Le second intérêt concerne les institutions et les organismes de formation. En effet, le référentiel de compétences doit permettre à ces acteurs d'adapter le contenu des formations aux exigences et aux spécificités des petites entreprises grâce au recours à une démarche participative. Les problèmes liés aux compétences ne peuvent être résolus correctement que s'ils sont traités dès la conception des actions de formation. Il est donc nécessaire de définir, dès les premières étapes d'actions et de formations, les éléments de références à partir desquels il convient de travailler. Les dirigeants rencontrés ont souligné l'intérêt d'un tel outil pour la détermination du contenu de formation : «[...] avoir un outil d'autodiagnostic en amont avec le business plan, ce n'est pas un élément de sanction [...] mais pour donner une image claire du métier du créateur, lui donner un plan individuel de développement et plus de formation pour les jeunes [...]»

2.3.1. L'intérêt pour les entrepreneurs : un double travail d'évaluation et d'anticipation

L'élaboration du référentiel doit d'abord faciliter l'autoévaluation des entrepreneurs et leur apporter un éclairage sur les actions de formation à envisager pour faire évoluer leur projet. En effet, si ces derniers peuvent à la fois être considérés comme des chefs d'entreprise, des innovateurs et des formateurs, la survie de leur entreprise dépend essentiellement de leurs capacités d'adaptation à la complexité et à l'instabilité de l'environnement. Ainsi, le porteur du projet entrepreneurial doit être en mesure de développer des compétences techniques mais également managériales.

Ces compétences sont évolutives et prennent différentes dimensions en fonction du positionnement dans le cycle de vie du projet. Aussi, l'entrepreneur doit pouvoir disposer d'un outil de diagnostic afin d'analyser ses points forts et ses points faibles par rapport à la situation observée d'une part et aux évolutions souhaitées d'autre part. C'est dans cet environnement en constante évolution que la formation prend tout son sens. Ainsi, le référentiel de compétences doit permettre d'engager l'entrepreneur dans une démarche de connaissance de soi, de prise de conscience de ses forces et de ses faiblesses pour le développement de son projet. S'appuyant sur une analyse des écarts entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'évolution du projet entrepreneurial, l'outil proposé doit permettre par la suite aux entrepreneurs de cerner et de choisir les différentes voies d'apprentissage dont ils disposent. Le second intérêt du référentiel de compétences pour les entrepreneurs est de faciliter une démarche d'introspection et d'anticipation des compétences à acquérir ou à développer. Actuellement les actions de formations engagées par les petites entreprises répondent plus à une situation de remise en cause qu'à une gestion ordinaire. Il s'agit de la loi du besoin impérieux (Gesbert en 2003). Le recours à la formation est rarement planifié par les entrepreneurs et se fait souvent dans l'urgence au moment d'un changement de réglementation ou d'une évolution technologique. Les formations les plus suivies sont des formations qualifiantes à caractère discontinu qui permettent aux entrepreneurs et aux salariés de l'entreprise d'acquérir des compétences techniques et de perfectionnement.

Toutefois, la pertinence des formations ne peut être accrue que si les actions de formation suivent une phase préalable d'analyse prévisionnelle et prospective des besoins qualitatifs et quantitatifs en compétences.

Ainsi, la formation doit nécessairement succéder à une réflexion prévisionnelle en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre les ressources en compétences actuelles et les besoins anticipés. Utilisé dans cette perspective, le référentiel de compétences doit permettre aux entrepreneurs de faire correspondre les actions de formation avec les compétences nécessaires au développement du projet entrepreneurial.

2.3.2. L'intérêt pour les organismes qui offrent les formations

L'élaboration du référentiel de compétences doit permettre d'établir un lien entre les compétences identifiées par les entrepreneurs et les formations proposées par les organismes. En effet, les chefs d'entreprises semblent parfois avoir l'impression de ne pas être suffisamment consultés en ce qui concerne le contenu des formations. Les propos qui suivent illustrent bien ce sentiment chez certains entrepreneurs :

Pour les différents acteurs de la formation professionnelle il s'agit de pouvoir adapter le contenu des formations aux exigences et aux spécificités des très petites entreprises. L'une des principales finalités de l'évaluation des compétences est de contribuer à l'actualisation continue des pratiques professionnelles. Comme nous l'avons souligné auparavant, une meilleure adaptation de l'offre de formations aux besoins particuliers semble indispensable selon les dirigeants rencontrés : *«Il y a des questions à se poser et de se dire si on n'est pas capable de changer les formations, ça pose un réel problème parce qu'on continue à former des personnes avec le même modèle qui fonctionne mal.»*

Ainsi, le référentiel de compétences peut constituer un outil diagnostic et faciliter une démarche prescriptive de formation personnalisée, mieux adaptée aux besoins des entrepreneurs. En effet, certains moments clés dans la vie des petites entreprises sont plus propices que d'autres au recours à la formation. Il s'agit notamment de la création, de l'achat ou de la transmission de l'entreprise, de l'entrée dans un nouveau marché ou du développement d'un nouveau produit ou service. L'offre de formation doit donc répondre à des besoins qui évoluent en fonction du positionnement de la petite entreprise dans son cycle de vie. Pour cette raison, les prescripteurs (collecteurs, organisations professionnelles, chambre consulaire, etc.) et les organismes de formation doivent analyser les besoins en permanence pour adapter leur offre. Bien qu'il existe déjà des études et des observatoires dans de nombreuses branches d'activité, le référentiel de compétences doit permettre de renforcer la vigilance quant aux besoins des entrepreneurs et à l'adéquation des formations à ces besoins. De ce point de vue, le principal avantage de cet outil est de s'appuyer sur une démarche participative en intégrant les remarques et les recommandations des entrepreneurs. En utilisant le référentiel de compétences, les acteurs de la formation pourront mettre en place des actions qui répondent à une stratégie opérationnelle qui prend en considération les spécificités des entreprises de taille réduite.

Conclusion

Le dirigeant d'une petite entreprise possède certes des qualités particulières d'initiative, de prise de risque, de courage et de créativité (Filion en 1997), mais il ne possède pas automatiquement les compétences nécessaires à la bonne conduite de son entreprise. Son métier d'entrepreneur exige la mobilisation de compétences multiples, transversales et évolutives. De plus, les connaissances, les orientations et les compétences exigées du chef d'entreprise varient selon le stade d'évolution de sa petite entreprise.

Les petites entreprises ont encore faiblement recours aux actions de formation destinées à soutenir l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences, alors que plusieurs études montrent qu'il existe une corrélation positive entre le niveau de formation des dirigeants et les performances des petites et moyennes entreprises (OCDE, 2002). La formation professionnelle peut être aujourd'hui considérée comme un puissant facteur de développement économique et d'adaptation aux turbulences de l'environnement pour ces entreprises de taille réduite. C'est pourquoi nous considérons que les enjeux qui relèvent de l'évolution de cette pratique chez les entrepreneurs doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des praticiens et des chercheurs.

C'est dans cette optique que nous avons entrepris une démarche de co-construction d'un référentiel de compétences dans le domaine de l'entrepreneuriat avec les membres du Club des Dirigeants en Lorraine. Notre visée est de mettre en place un outil susceptible d'améliorer les pratiques professionnelles des entrepreneurs. En effet, le référentiel doit permettre aux entrepreneurs d'améliorer leurs capacités d'auto-évaluation, d'anticiper et de mettre en cohérence les actions de formation nécessaires à la réalisation de leur projet d'entreprise. Cette approche nous a permis dans un premier temps d'identifier les compétences nécessaires à la pérennité et au développement de la petite entreprise. Notre objectif est de mieux cerner le terrain et de dégager à moyen terme des profils de compétences de l'entrepreneur. Nous entamons actuellement la troisième étape de notre démarche...

Artisans Membres du club des Dirigeants en Lorraine :

M. Gérard MEYER, Entreprise de vente de produits capillaires ;
M. Raymond RECEVEUR, Président, UPA Régionale de Lorraine ;
M. Alain ROBILLOT, Entreprise de protection des robots travaillant au milieu industriel agressif ;
M. Patrick ROSENSTEIN, Entreprise de restauration et sculpture ;
Mme Béatrice WILLEMIN, Boulangerie- pâtisserie Lorraine ;
Mme Yvette JOLAIN, Entreprise de menuiserie ;
Mme Lucette COLLET, Entreprise d'installation et de maintenance de piscines, vice-présidente UPA Lorraine ;

Annexe 1 : Référentiel compétences du dirigeant de très petite entreprise

Compétence / Capacité / Aptitudes

1 Compétences en conception du projet d'entreprise :

Capacité à : définir la nature du projet :

Fixer les objectifs et la nature du projet

Evaluer l'impact du projet par rapport à la situation existante (personnel, environnement...)

Formaliser et communiquer clairement son projet

Capacité à : Établir la faisabilité commerciale du projet

Préciser les produits et services les plus concurrentiels

Déterminer les différents acteurs sur le marché

Programmer et définir les moyens à mettre en œuvre

Capacité à : Établir la faisabilité technique du projet

Déterminer l'espace, l'équipement et le personnel nécessaire

disposer de minimum d'hygiène, sécurité...

Capacité à : Établir la faisabilité financière du projet

Chiffrer les besoins financiers qui découlent des choix techniques

Evaluer et chiffrer les ventes prévisionnelles

Déterminer les ressources externes pour terminer le plan : aspects juridiques, financiers et comptables

Vérifier la cohérence et l'équilibre financier

Capacité à : mettre en œuvre

Définir l'échéancier des opérations à mettre en œuvre

Négocier les contrats

Communication externe du projet : s'occuper de l'image de marque

2 Compétences en commercialisation, ventes et service :

Capacité à : Élaborer une stratégie de vente

Déterminer les marchés visés

Élaborer des activités de promotion

Rechercher et sélectionner les canaux de distribution

Fixer les objectifs des ventes

Capacité à : Établir et fixer une politique de prix (prix de vente, prix de revient)

Négocier avec les clients, fournisseurs

Connaître son prix de revient

Fixer des objectifs des prix

Fixer des objectifs des ventes

Capacité à : Commercialiser et vendre

Définir la commercialisation et la vente

Examiner la qualité du produit

Evaluer la satisfaction de la clientèle

Mettre en œuvre le plan de la commercialisation

Actualiser la veille concurrentielle

Capacité à : Entretenir et développer des relations clients

Nouer des relations avec le client

Surveiller et entretenir la notoriété

Avoir un travail de qualité

Développer les produits et services selon les attentes

3 COMPÉTENCES en Gestion financière :

Capacité à : Lire et interpréter les données comptables

Lire et comprendre le compte de résultat

Lire et comprendre le bilan

S'assurer du suivi et de l'organisation du plan de financement (le budget)

Capacité à : suivre la trésorerie

- Connaître les sorties
- Connaître les entrées
- Connaître et négocier les délais

Capacité à : Évaluer et contrôler les coûts (production, factures, contrats.....)

- Connaître les coûts détaillés
- Choisir un outil de contrôle de coût adapté à l'activité et au personnel

Capacité à : Établir et entretenir des relations avec les institutions financières et fiscales

- Entretenir une relation positive avec les institutions financières et ne pas attendre les soucis de trésorerie

4: COMPÉTENCES en Gestion du personnel :

Capacité à : Définir les besoins et profils des postes

- Définir les besoins en compétences
- Décrire les profils des postes

Capacité à : Recruter du personnel

- Identifier les canaux de diffusion de l'offre
- Maîtriser les moyens de sélection
- Intégrer le personnel

Capacité à gérer administrativement le personnel

- Connaître et appliquer les réglementations (contrat de travail, convention collective, le droit de travail...)
- Savoir gérer et organiser les horaires, la rémunération du travail
- Organiser les étapes de la paye

Capacité à : manager le personnel

- Fixer les objectifs
- Animer son équipe
- Mesurer et contrôler les résultats
- Gérer les conflits
- Déterminer l'évolution du personnel (rémunération, carrière...)
- Évaluer les besoins de formation
- Déterminer les plans de formations et motiver le personnel

5 : COMPÉTENCES en organisation de l'entreprise :

Capacité à : Organiser et suivre les tâches administratives

- Définir et mettre en œuvre les procédures qui permettent le suivi des achats
- Définir et mettre en œuvre les procédures qui permettent le suivi des ventes
- Définir et mettre en œuvre les procédures qui permettent le suivi de la production
- Définir et mettre en œuvre les procédures qui permettent le suivi des tâches administratives

Capacité à : Évaluer et anticiper les risques

- Identifier les risques
- Évaluer les risques
- Définir des solutions aux risques et choisir les plus appropriées

6: COMPÉTENCES à diriger et gérer les relations profitables

Capacité à : Manager

- Se remettre en cause
- Se former
- Gérer le temps
- Assurer la direction
- Prendre des décisions efficaces et suivre leur application
- Gérer le stress
- Déléguer les tâches

Capacité à : Communiquer efficacement (communication quotidienne, négociation, conflit...)

Savoir écouter
Savoir s'exprimer
Savoir rédiger
Savoir négocier

Capacité à : Interagir avec les tiers (réseaux professionnels, clients, fournisseurs, territoire...)

Développer des capacités de communications externes
Établir et entretenir des contacts utiles avec les clients
Établir et entretenir des contacts utiles avec les réseaux
Établir et entretenir des contacts utiles avec les tiers (fournisseurs, territoire...)

Capacité à : Gérer les contraintes

Analyser et synthétiser les contraintes et les opportunités
Fixer et arrêter l'ordre de priorité des objectifs
Définir les moyens de mise en œuvre
Analyser les résultats et réorienter les stratégies

7 : COMPÉTENCES en maîtrise de l'information :

Capacité à : Utiliser l'outil informatique

Choisir et utiliser les logiciels et les outils informatiques
Utiliser Internet

Capacité à : Rechercher, organiser et analyser l'information

Connaitre son secteur d'activité
Identifier les sources d'informations relatives au secteur d'activité (participer aux foires, revues...)
Intégrer un réseau de veille (technologique, commerciale...)
Traiter et interpréter l'information

Bibliographie :

- Baum, J.R. (1995), «The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, MA, Babson College.
- Bayad, M., Y. Boughattas et C. Schmitt (2006), «Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition des compétences», 8^e CIFEPM, Fribourg, octobre.
- Benedic, M., Y. Boughattas et C. Schmitt (2007), «L'invention de nouveaux métiers dans le secteur des services en Lorraine», *Projet de recherche de l'Institut lorrain des sciences du travail de l'emploi et de la formation (ILSTEF)*, Nancy.
- Bird, B. (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Glenview, Scott Foresman.
- Bouteille, A. (2003), «L'offre de formation et les facteurs de développement», *Actualité de la formation permanente*, vol. 5, n° 184, p. 27-31.
- Boyer, L. (2002), «Le devenir des métiers», *Revue française de gestion*, n° 140, p. 151-168.
- Chandler, G.N. et E. Jansen (1992), «The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance», *Journal of Business Venturing*, vol. 7, p. 223-236.
- Filion, L.J. (1997), «Le métier d'entrepreneur», *Revue Organisation*, n° 6 (automne), p. 29-45.
- Gesbert, M. (2003), «La formation dans les TPE», *Actualité de la formation permanente*, vol. 5, n° 184, p. 2-10.
- Hatem, F., C. Cazes et F. Roubelat (1993), *Les méthodes de consultation d'experts*, Paris, Economica.
- Herron, L.A. (1990), *The Effects of Characteristics of Entrepreneur on New Venture Performance*, Thèse, University of South California, Los Angeles.

- Johannisson, B., M. Ramirez-Pasillas et G. Karlsson (2002), «Institutional Embeddedness of Inter-firm Networks: A Leverage for Business Creation», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 14, n° 4, p. 297-315.
- Le Boterf, G. (2002), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Mc Cormick, E. et J. Tiffin (1974), *Industrial Psychology*, 6^e éd., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Mc Guire, J. (1976), «The Small Enterprise in Economics and Organization Theory», *Journal of Contemporary Business*, vol. 5, n° 2, p. 115-138.
- OCDE (2002), *La formation des dirigeants des PME*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.
- OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pettersen, N. et R. Jacob (1992), *Comprendre le comportement de l'individu au travail: un schéma d'intégration*, Ottawa, Éditions Agence d'Arc.
- Polge, M. (2006), «Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence: le cas d'un Club des dirigeants artisans», 8^e CIFEPM, Fribourg, octobre.
- Savall, H. et V. Zardet (2004), *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique*, Paris, Economica.
- Filion J.L. (1997), «Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances», *Cahier de recherche n° 97-01*, HEC Montréal.
- Tarondeau, J.-C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Que sais-je?».
- Verstrete, T. et B. Saporta (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Lille, Éditions de l'ADREG.

Références en lien avec les travaux du Club :

- BOUGHATTAS Y., BAYAD M., SCHMITT C. (2006), "*Compétences des dirigeants de très petites entreprises : Illustration par l'étude de cas des dirigeants des TPE en Lorraine*", Colloque ESC-Rouen, "Evolutions et Développements des Compétences Managériales", Rouen, mars.
- BAYAD M., BOUGHATTAS Y., SCHMITT C. (2006), "*Le métier de l'entrepreneur : processus d'acquisition des compétences*", Colloque CIFEPM, Fribourg, octobre.
- BAYAD M., BOUGHATTAS Y., SCHMITT C. (2007), "*Démarche d'identification et évaluation : Approche par référentiel compétences*", Colloque Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, octobre.
- BENEDIC M., BOUGHATTAS Y., SCHMITT C. (2007), "Professionnalisation de l'activité à projet : de l'entrepreneur à l'animateur réseau", Rapport ILSTEF, Nancy, Mai.
- BOUGHATTAS Y., BAYAD M., BENEDIC M. (2008), "*Développement et mise en place d'un outil d'évaluation des compétences des entrepreneurs*", Chapitre 17 de l'ouvrage *Regards prospectifs sur les pratiques entrepreneuriales*, Québec.
- BOUGHATTAS Y., BAYAD M. (2008), "*Métier d'entrepreneur : Démarche exploratoire pour identifier et évaluer les compétences*", Colloque AGRH, Dakar, novembre.