



Les 2<sup>èmes</sup> Journées Scientifiques Internationales sur  
l'Entrepreneuriat  
Thème :  
Les mécanismes d'aide et soutien à la création d'entreprises en  
Algérie : opportunités et obstacles  
Biskra le 03, 04 et 05 mai 2011



## **Le développement des compétences entrepreneuriales au sein des PME algériennes**

Nom & Prénom ZENASNI Soumia

Grade Maitre assistant

université Abou Bekr Belkaïd, Tlemcen

- E-mail : [soumia\\_zenasni1@yahoo.fr](mailto:soumia_zenasni1@yahoo.fr)

**Abstract**

- Depuis plus de 30 ans, les recherches en entrepreneuriat tentent d'identifier les caractéristiques des entrepreneurs reliés à leur succès. Au fait, les chercheurs se sont intéressés tant aux traits de personnalité des entrepreneurs et leurs motivations qu'à leurs compétences et habiletés. Ainsi, les résultats des recherches sur les compétences entrepreneuriales indiquent qu'elles s'avèrent de meilleurs indicateurs de la performance et de la compétitivité des entreprises. De même, l'exercice du métier de dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise exige l'acquisition et la mobilisation de compétences multiples et souvent transversales. Dans ce contexte, ce travail essayera de mettre en lumière le développement des compétences entrepreneuriales au sein des PME algériennes.

Mots clés : entrepreneuriat, compétences entrepreneuriales, développement, PME algériennes.

Abstract:

For more than 30 years, researches in entrepreneurship are trying to identify the characteristics of entrepreneurs related to their success. In fact, researchers have focused on the personality traits of entrepreneurs, their motivations and their skills and abilities. Thus, the results of research on entrepreneurial skills indicate that they prove better indicators of performance and competitiveness. Similarly, the profession of manager of a small and medium enterprise (SME) requires the acquisition and mobilization of multiple skills. In this context, this work will try to study the development of entrepreneurial skills in Algerian SMEs.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial skills, development, Algerian SMEs.

## Introduction

Durant La création d'entreprise et, d'une façon plus large, l'entrepreneuriat sont aujourd'hui reconnus comme étant des phénomènes vitaux pour la société postindustrielle, par leur contribution à la création d'emploi et au développement et à la croissance économique des pays. L'entrepreneuriat constitue, donc, le moteur de l'économie de chaque pays. Elle offre, par ailleurs, des bénéfices aux individus qui peuvent saisir les opportunités d'affaires et s'adapter avec le monde de l'innovation.

Ces dernières années, les recherches sur les compétences entrepreneuriales connaissent un plus vif intérêt. Dès les années 1990, plusieurs tentatives d'approche ont contribué à cerner ce domaine d'étude ; c'est ce qui a permis de redimensionner, de façon plus pragmatique, les problématiques de recherche, d'opérationnaliser un référentiel de compétences en structure d'accompagnement à la création et de développer la notion de leadership chez les dirigeants des PME.

L'objectif de cet article est double : proposer, dans une première partie, une synthèse de la littérature liée à l'étude des concepts centraux, à savoir : l'entrepreneuriat et les compétences en entrepreneuriat ; étudier, dans une deuxième partie, le développement et les caractéristiques des compétences entrepreneuriales dans les PME algériennes.

## I- L'entrepreneuriat et les compétences entrepreneuriales

### 1- l'entrepreneuriat

#### 1-1 Définition

L'entrepreneuriat peut-être défini par des situations particulières, créatrices de richesses économiques et sociales, caractérisées par un degré élevé d'incertitude et, donc, d'existence de risques. Ces situations peuvent concerner <sup>1</sup>:

- La création d'entreprise ou d'activité par des individus indépendants ou par des entreprises,
- La reprise d'entreprise ou d'activité, saine ou en difficulté, par des individus indépendants ou par des entreprises,
- Le développement et le management de certains projets "à risque" dans des entreprises,

---

<sup>1</sup> Fayolle Alain (1999), "L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement", Rapport MENRT, Mai, p 4.

- Le cadre et l'esprit d'exercice de certaines responsabilités ou fonctions dans des entreprises.

L'entrepreneuriat renvoie, donc, à une dynamique d'action et à un engagement dans un projet collectif. Entreprendre n'est pas une simple succession d'opérations juridiques et de gestion ; elle consiste en premier lieu à repérer des opportunités de développement, puis à prendre les risques nécessaires pour créer l'activité nouvelle correspondante ou dynamiser une activité existante.

La logique entrepreneuriale implique alors une capacité à anticiper, à se projeter et à innover. Elle suppose également la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial cohérent articulant les contraintes, les compétences et les ressources. Ainsi, la logique entrepreneuriale fondée sur la prise de risques se distingue de la logique managériale qui consiste, pour le manager, à optimiser les ressources qui lui ont été confiées.

## 1-2 L'esprit de l'entrepreneur

Selon la vision Schumpétérienne, l'entrepreneur est une personne apte à innover, apporter des nouveautés et inventer des choses nouvelles et différentes ; il est proactif et créateur ; il doit être capable de définir les paramètres de ce qu'il veut faire et les façons et moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. La chose qui le différencie des autres acteurs, notamment ceux de l'organisation, est que l'entrepreneur définit lui-même l'objet qui va déterminer son avenir. Il sait comment saisir les opportunités d'affaires et des niches dans le marché et comment faut-il s'organiser pour en bénéficier. Le savoir-faire/le savoir-être, l'intuition et la créativité sont, donc, à la base de la décision et de la réussite entrepreneuriale.

Outre les compétences techniques indispensables à l'exercice du métier de base de l'entrepreneur, des compétences relationnelles et managériales deviennent essentielles pour la réussite du dirigeant<sup>2</sup>. Le métier de l'entrepreneur revêt l'aspect manuel et artistique ; celui-ci se voit assumer, souvent seul, les tâches de la direction (la prévision, l'organisation, la planification, le contrôle, l'administration, l'évaluation, etc.) et intervenir directement au cœur de toutes les fonctions<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2007), "Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences", 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, octobre, p 2.

<sup>3</sup> Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2007), Ibid, p 4.

## 2- Les compétences entrepreneuriales

La notion de compétence entrepreneuriale est relativement récente. Elle est apparue historiquement dans les années 90 suite aux travaux s'inscrivant dans une approche critique d'un courant de recherche visant à comprendre l'entrepreneur par ses traits psychologiques, ses aptitudes et ses qualités<sup>4</sup>. En outre, les chercheurs en entrepreneuriat ont tenté d'expliquer la performance de l'entreprise à partir de ce que l'entrepreneur peut faire. C'est dans cette perspective que le concept de « compétences entrepreneuriales » a été propagé. Par ailleurs, cette notion a été adoptée dans le champ de l'entrepreneuriat pour faire référence à la combinaison de connaissances (savoirs), d'attitudes (savoir-faire) et habilités (savoir-être) nécessaires pour être effectif (performant) durant le processus entrepreneurial.

### 2-1 Définition des compétences entrepreneuriales

Les compétences entrepreneuriales peuvent être définies comme des « ensemble de connaissances, savoir-faire et talents fonctionnels permettant à un entrepreneur d'exercer les comportements propices à la découverte et à l'exploitation d'une occasion d'affaire », ou encore comme des « comportements intentionnels et informés d'un individu ou d'une équipe, s'appuyant sur un éventail donné de ressources et sur une volonté explicite de les utiliser, et qui ont pour résultat final le succès d'une initiative entrepreneuriale ».<sup>5</sup>

### 2-2 Typologie des compétences

Plusieurs études et travaux ont été effectués pour déterminer les types de compétences nécessaires pour l'entrepreneur. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes appuyés sur les travaux en entrepreneuriat et en management des PME et plus particulièrement sur les typologies des compétences des entrepreneurs tels que les travaux de Herron et Robinson (1993) ou ceux de Chandler et Jansen (1992).

Selon Chandler et Jansen (1992)<sup>6</sup> ont réalisé une étude sur la base d'une recherche auprès de 134 propriétaires - dirigeants de PME ; ils ont trouvé que les compétences nécessaires pour l'entrepreneur sont les suivantes : la capacité à identifier et exploiter des opportunités, la

<sup>4</sup> Belley A., Dussault L. et Lorrain J. (1998), "Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)", 4<sup>ème</sup> CIFPME, Metz-Nancy, octobre, p 4.

<sup>5</sup> Verstrete T., Saporta B. (2006), "Création d'entreprise et Entrepreneuriat", Janvier, Editions de l'ADREG, pp. 231-232.

<sup>6</sup> Chandler G.N. & Jansen E. (1992), "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 223-236.

capacité à travailler intensément, la capacité à diriger des individus, la capacité politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires et la capacité technique. Ils ont proposé, ainsi, trois catégories de compétences<sup>7</sup>: *entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles*.

En outre, d'autres auteurs, à l'instar de Herron et Robinson (1993)<sup>8</sup> ont formulé une typologie de sept compétences : 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 et d'implanter les opportunités d'affaires.

De sa part, l'étude de Baum (1995)<sup>9</sup> 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.

Par ailleurs, Laviolette et Loué (2006)<sup>10</sup> introduisent l'idée d'un référentiel de compétences entrepreneuriales avec des visées opératoires. Ces auteurs proposent, au-delà d'une liste de compétences techniques (managériales, gestion des ressources humaines, commerciales-marketing et gestion financière), des compétences entrepreneuriales dont la liste est érigée sur la base d'une dynamique temporelle à trois temps : émergence de l'idée, élaboration du projet et lancement de l'activité.

De même, l'étude de Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2007), introduit un référentiel comportant 8 compétences « *Planification de l'entreprise ; Marketing, ventes et service ; Gestion financière ; Gestion des ressources humaines ; Opérations de l'entreprise, Professionnalisme ; Automatisation et technologie ; Connaissance de l'industrie ; Cycle des affaires* »<sup>11</sup>. Les compétences sont déclinées en différentes capacités nécessaires à l'exercice d'une même compétence ; et chaque capacité est définie en différentes aptitudes (annexe 1).

---

<sup>7</sup> Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2007), op cit, p 7.

<sup>8</sup> Herron L.A & Robinson R.B. (1993), "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 281-294.

<sup>9</sup> Baum J.R. (1995), "The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

<sup>10</sup> Laviolette, E.M. & Loué C. (2006), "Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel", *8ème Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME)*, Fribourg, 24-27 octobre, pp. 1-15.

<sup>11</sup> Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2007), op cit, p 7.

Enfin, Loué C., Baronet J. et Laviolette E-M., (2010)<sup>12</sup>, il existe plusieurs types de compétences (*abilities*) ; on cite entre autres : *la capacité à élaborer un plan d'affaires, la capacité à identifier des opportunités d'affaires et la capacité à mobiliser des ressources en réseau.*

L'ensemble de ces travaux constituent à ce jour un corpus solide sur lequel se développent les recherches dédiées à l'étude des compétences entrepreneuriales.

### 2-3 Attributs sur les compétences entrepreneuriales

Les partisans de la théorie entrepreneuriale envisagent implicitement l'organisation comme un agent de changement et d'innovation. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que les capacités de l'entrepreneur à localiser et exploiter des opportunités d'affaires et à développer de nouvelles façons de concurrencer constituent les facteurs critiques de la survie, de la croissance et de la profitabilité des entreprises<sup>13</sup>. Par ailleurs, les valeurs et les compétences de l'entrepreneur ont une grande importance ; elles sont considérées comme un moyen de redynamisation de l'entreprise. Vu cette importance, les propriétaires des PME essaient d'examiner dans quelle mesure le concept de stratégie entrepreneuriale peut être une option stratégique pour les PME.

D'autre part, les concepts clés que nous trouvons lorsque nous parlons des compétences entrepreneuriales dans les PME sont les suivants <sup>14</sup>:

◆ **La notion d'opportunité** : les compétences de l'entrepreneur s'apparaissent tout d'abord, dans sa capacité à saisir les opportunités d'affaires ; et ensuite, à transformer ses opportunités en actions.

◆ **La notion de prise de risque** : celle-ci est primordiale pour comprendre le comportement et les choix stratégiques de l'entrepreneur. En effet, l'engagement en incertitude est un déterminant de la capacité gestionnaire de l'entrepreneur.

---

<sup>12</sup> Loué C., Baronet J. et Laviolette E-M. (2010), "Les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France, Québec, Algérie", Colloque sur « GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés », avril, Montpellier, France, p 3.

<sup>13</sup> Bouhanna Ali (2006), "La PME et son nouvel environnement : enjeux et stratégies", Thèses de Doctorat en sciences économiques, option : gestion, Dirigée par Pr. Bendi Abdellah, Université de Tlemcen, p 188.

<sup>14</sup> Bouhanna Ali (2006), Ibid, p 188-189.

◆ **La notion d'innovation** : l'entrepreneur doit posséder l'esprit et la capacité innovatrice pour permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel durable, et par la même, pouvoir faire face aux changements technologiques rapides.

◆ **La notion de veille stratégique** : elle est une pratique de gestion permettant aux entreprises d'améliorer leur performance et d'assurer leur survie dans un environnement déstabilisé<sup>15</sup>. Elle permet d'identifier et de déterminer les capacités de l'entrepreneur dans la gestion et la direction.

◆ En plus de ces attributs cités sur les compétences de l'entrepreneur, d'autres facteurs peuvent être entré en jeu ; il s'agit, en l'occurrence, des caractéristiques cognitives du dirigeant. Ainsi, les concepts de vision, d'intention, de motivations,... etc., sont considérés comme caractéristiques psychologiques\* intimement liées à la notion de « compétence entrepreneuriales ». D'autre part, on ne peut pas parler de compétences entrepreneuriales sans rendre compte de l'importance de la veille environnementale\*\* autant que facteur déterminant de dans l'identification des opportunités à saisir et celle à éviter. Enfin, on peut dire que l'entrepreneur peut se différencie d'un dirigeant dans le fait qu'il puisse réagir aux changements voir informations du marché.

## II- Développement et caractéristiques des compétences entrepreneuriales dans les PME algériennes

A l'heure actuelle, la petite et moyenne entreprise représente la forme la plus courante dans la plupart des économies. Elle est considérée de plus en plus comme sources de nouveaux emplois, de nouveautés marchandes, de richesses et de prospérité. La création d'entreprise (entreprenariat) représente, en effet, une source très importante d'innovation et un déterminant majeur des performances économiques. Elle est considérée comme une solution à tous les maux de la société et de l'économie ; d'ailleurs, c'est ce qui explique l'intérêt des Etats et des collectivités territoriales pour les mesures destinées à stimuler l'esprit d'entreprise.

L'essor des PME en Algérie est relativement récent. Depuis l'adoption du nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME

---

<sup>15</sup> Bouhanna Ali (2006), Ibid, p 106.

\* Les caractéristiques psychologiques du dirigeant sont notamment : son caractère intuitif, extraverti, créatif, et flexible ; son désir d'autonomie et son attitude par rapport au risque.

\*\* La veille environnementale est une stratégie permettant l'entreprise à réduire l'incertitude environnementale générée par la turbulence et la déstabilisation de l'environnement.

connaît une croissance continue. La majorité des entreprises ont été créées au cours de la période 1995-2000 ; leur nombre a augmenté de 22% durant cette période<sup>16</sup>.

L'analyse de l'environnement interne de l'entreprise algérienne montre que la dynamique d'innovation et de compétence chez l'entrepreneur rencontre plusieurs difficultés ; on cite entre autres<sup>17</sup> : le manque de compétences, de structures organisationnelles appropriées, de moyens technologiques, de marketing ; l'existence de barrières administratives : lourdeurs bureaucratique, incompétences de conseillers ; etc.

Toutes ces insuffisances montrent que le dynamisme de l'esprit d'entreprise est fortement tributaire des conditions économiques, sociales et institutionnelles. Au fait, la mise en place d'un environnement propice à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise nécessite un large éventail de politiques synergiques et de soutien en faveur des jeunes entités innovantes et compétentes.

Par ailleurs, le développement des compétences entrepreneuriales et celles d'innovation en Algérie reste encore timide ; car l'entrepreneur algérien est, le plus souvent, imitateur. Mais cela ne veut guère dire que les entrepreneurs ont un manque d'imagination ou d'innovation. Il est, toutefois, possible de parler de l'existence des activités d'innovation et des compétences entrepreneuriales dans certaines PME privées ; quoique cette activité correspond plus à des modifications et des améliorations de produits, à une valorisation/optimisation des moyens mis en place, qu'à des innovations radicales.

En somme, pour développer et encourager encore plus ce type de compétences (entrepreneuriales) au sein des PME algériennes et construire, par là même, une société entrepreneuriale, il est nécessaire de <sup>18</sup>:

**1- Développer et favoriser l'esprit d'entreprise** : cela doit constituer un objectif de politique économique. Pour que l'Algérie réussisse à développer cet esprit d'innovation et d'entrepreneuriat, il faut tout d'abord établir un effort coopératif entre toutes les tranches de la société, en l'occurrence : les chercheurs, les ingénieurs, les gens d'affaires, le gouvernement et l'ensemble de la population.

**2- Etablir une culture d'entreprise inventive et innovatrice** : c'est un facteur qui peut contribuer à la constitution d'une société entrepreneuriale. La réalisation de cet objectif

<sup>16</sup> Ait Ziane K., Ait Ziane H. (2006), "Territoire et entrepreneur innovateurs : Cas de l'Algérie", Article présenté au Colloque International sur la « Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset, 03 et 04 Décembre, p 14.

<sup>17</sup> Ait Ziane K., Ait Ziane H. (2006), op cit, p 16 et 18.

<sup>18</sup> Ait Ziane K., Ait Ziane H. (2006), op cit, p 18-19.

nécessite le recours aux nouvelles technologies et le développement de nouveaux créneaux, ce qui permet à l'entreprise de garder son avantage concurrentiel et préserver sa part de marché.

**3- Favoriser l'enseignement de l'entrepreneuriat :** l'innovation nécessite l'engagement réel du dirigeant et les compétences de tous les membres de l'entreprise. Au fait, pour développer encore plus, les compétences entrepreneuriales au sein des PME algérienne, il est indispensable, voire incontournable, que l'université et/ou l'ensemble des institutions d'enseignement favorisent cet aspect de développement en permettant aux diplômés d'acquérir les connaissances nécessaires à la création d'entreprises, de PME, principalement.

La mise en place de cette relation (université-étudiant-entreprise) et d'une formation de qualité facilite aux jeunes étudiants et diplômés d'acquérir de meilleures connaissances et compétences ; ce qui leurs permettent, par la suite, de créer des entreprises et devenir de vrais entrepreneurs.

A ce stade, on peut parler aussi du rôle de l'Etat qui doit encourager l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat à travers le renforcement des ressources financières. Ce qui permettra de contribuer au développement économique durable du pays et au progrès social.

**4- Mettre en place des structures de développement des entreprises innovantes :** telles que les centres de transferts de technologies, incubateurs, sociétés de services et de conseils, etc.

**5- Définir le rôle des collectivités locales dans le processus d'innovation :** en renforçant la base de connaissance de l'économie locale et les interactions entre les entreprises et avec les centres de recherches, les responsables locaux doivent mettre en œuvre des politiques utiles permettant aux entreprises d'innover et d'acquérir des savoir-faire nouveaux.

**6- Créer un environnement entrepreneurial favorable :** la mise en place d'un environnement propice à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises nécessite des politiques de soutien, notamment les politiques gouvernementales et fiscales qui visent à encourager le développement des nouvelles technologies et l'innovation industrielle.

## Conclusion

Le domaine de recherche en entrepreneuriat a connu un développement fulgurant durant les deux dernières décennies. Cette évolution s'est accompagnée par une croissance de l'intérêt accordé à l'individu entrepreneur et à la recherche de facteurs pouvant expliquer pourquoi certains individus réussissent à devenir des entrepreneurs tandis que d'autres n'y arrivent pas. Les recherches ont pendant longtemps supposé que les caractéristiques personnelles de l'individu fussent à l'origine de ces différences.

L'objectif de cet article était de présenter les compétences entrepreneuriales et leurs caractéristiques et développement dans les Petites et Moyennes Entreprises algériennes qui sont considérées comme un vecteur très important de la croissance économique du pays. Elles jouent, en effet, un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social du pays.

En guise de conclusion, on peut dire que le soutien de l'entrepreneuriat au sein des PME algérienne est une priorité pour le gouvernement car ces entrepreneurs sont des catalyseurs de croissance combinant des enjeux locaux et sectoriels où s'encastrent des pratiques, des compétences et des ressources propices à de multiples chaînes de valeurs.

## Références

- 1- Ait Zidane K., Ait Zidane H. (2006), "Territoire et entrepreneur innovateurs : Cas de l'Algérie", Article présenté au Colloque International sur la « Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset, 03 et 04 Décembre.
- 2- Belley A., Dussault L. et Lorrain J. (1998), "Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)", 4<sup>ème</sup> CIFPME, Metz-Nancy, octobre.
- 3- Baum J. R. (1995), "The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- 4- Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2007), "Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences", 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, octobre.



- 5- Bouhanna Ali (2006), "La PME et son nouvel environnement : enjeux et stratégies", Thèses de Doctorat en sciences économiques, option : gestion, Dirigée par Pr. Bendi Abdellah, Université de Tlemcen.
- 6- Chandler G.N. & Jansen E. (1992), "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 223-236.
- 7- Fayolle Alain (1999), "L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement", Rapport MENRT, Mai.
- 8- Herron L.A & Robinson R.B. (1993), "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 281-294.
- 9- Laviolette, E.M. & Loué C. (2006), "Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel", *8ème Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME)*, Fribourg, 24-27 octobre, pp. 1-15.
- 10- Loué C., Baronet J. et Laviolette E-M. (2010), "Les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France, Québec, Algérie", Colloque sur « GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés », avril, Montpellier, France.
- 11- Verstrate T., Saporta B. (2006), "*Création d'entreprise et Entrepreneuriat*", Janvier, Editions de l'ADREG, pp. 231-232.



## Annexe 1 : Les compétences de l'entrepreneur

Les compétences de l'entrepreneur
<b>1- Compétences en conception du projet d'entreprise :</b> élaborer une stratégie simple permettant de définir l'objet, les objectifs et les moyens pour réaliser son projet et le faire partager avec son équipe (environnement, réseau).
<b>2- Compétences en commercialisation, ventes et service :</b> identifier les clients, les fournisseurs et les concurrents ; cibler et connaître les besoins ; vendre efficacement et fournir un service adapter aux attentes.
<b>3- Compétences en gestion financière :</b> lire et comprendre la trésorerie, le bilan et le résultat.
<b>4- Compétences en gestion du personnel :</b> savoir recruter et animer le personnel en fonction des besoins.
<b>5- Compétences en organisation de l'entreprise :</b> l'organisation et le suivi des tâches techniques e administratives quotidiennes y compris l'achat, la négociation et la conformité des produits par rapport aux commandes.
<b>6- Compétences à diriger :</b> bonnes relations avec les tiers, professionnalisme, gestion de temps et gestion de tâches.
<b>7- Compétences en maîtrise de l'information :</b> collecter, veiller et utiliser l'information pour éclairer l'évolution de l'entreprise.
<b>8- Compétences à gérer les relations utiles pour l'entreprise :</b> créer, entretenir et développer les réseaux formels et informels utiles.

**Source :** Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2007), "Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences", 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, octobre, p 8.