
CLE

COMPRENDRE L'ENTREPRISE

Programme de formation à
l'entrepreneuriat
destiné à l'enseignement professionnel,
secondaire et supérieur

MODULE 3

Quel est le profil d'un entrepreneur ?

Auteurs

Professeur Robert Nelson
Dr. George Manu
John Thiongo
Klaus Haftendorn

Bureau International du Travail, Genève
Centre International de Formation de l'OIT, Turin

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Nelson, Robert; Manu, George; Thiongo, John; Haftendorn, Klaus

CLE : comprendre l'entreprise : programme de formation à l'entrepreneuriat destiné à l'enseignement professionnel, secondaire et supérieur / Robert Nelson, George Manu, John Thiongo, Klaus Haftendorn ; Bureau international du Travail, Centre International de Formation de l'OIT. - Genève: BIT, 2014

ISBN: 9789222287772; 9789222287789 (web pdf); 9789222287796 (CD-ROM)

International Labour Office; International Training Centre of the ILO

formation modulaire / formation professionnelle / petite entreprise / esprit d'entreprise / travail indépendant

06.08

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Avant-propos de l'édition 2011

Le programme Comprendre l'entreprise (CLE) a été initialement créé en 1996 par Pr. Robert Nelson de l'Université de l'Illinois (Etats-Unis), Dr. George Manu, chargé de programmes au Centre International de Formation de l'OIT (CIF OIT) et M. John Thiongo, consultant kenyan. Le programme de formation CLE tire ses origines d'un projet mis en œuvre par le BIT au Kenya et qui a introduit l'éducation entrepreneuriale dans le système de formation et d'éducation professionnelle de ce pays.

Au cours des 15 dernières années, une vingtaine de pays ont introduit CLE dans leurs systèmes d'éducation nationale et programmes de formation professionnelle. L'expérience de l'utilisation du programme CLE et la demande croissante de son introduction et son adaptation par d'autres pays, ont conduit à la constitution d'une équipe globale de coordination de CLE au sein de l'OIT, et à la décision de réviser régulièrement CLE de sorte qu'il corresponde mieux aux besoins des programmes d'éducation dans un monde qui connaît une mutation rapide et se globalise sans cesse.

De nouvelles éditions de CLE furent produites et publiées par le CIF OIT en 2000, 2002, 2004, 2005, 2007 et en 2008. Cette édition vise à intégrer davantage les questions de genre, l'inclusion des personnes handicapées et la sensibilisation aux enjeux environnementaux afin de permettre à CLE de contribuer au développement durable et favoriser l'inclusion des populations marginalisées.

Professeur Robert Nelson a été le principal auteur de toutes les révisions des éditions de CLE depuis 2004 et également celle de l'édition de 2011.

Pour la réalisation de cette édition, les remerciements s'adressent particulièrement à :

- M. M. Klaus Haftendorn, ancien coordonnateur global de CLE à l'OIT et M. Peter Tomlinson, chargé de programmes au CIF de l'OIT qui ont fourni le matériel supplémentaire pour cette édition ainsi que certaines études de cas ;
- Mme Linda Deelen, Mme Annemarie Reerink et Mme Neilen Haspels du bureau régional de l'OIT pour l'Asie à Bangkok pour l'analyse des aspects genre ;
- Mme Barbara Murray et Mme Debra Perry du Bureau International du Travail à Genève pour l'intégration et la révision des aspects liés à la prise en compte des personnes avec handicap ;
- M. Marek Hardorff du Bureau International du Travail à Genève qui a fourni des nouveaux outils traitant des problèmes environnementaux ;
- L'équipe actuelle de coordination globale de CLE composée de Mme Joni Simpson, Mme Virginia Rose Losada, Mme Charleine Mbuyi-Lusamba, Mme Ludmila Azo, Mme Gulmira Asanbaeva et M. Guillaume Baillargeon du Bureau International du Travail à Genève ainsi que de M. Peter Tomlinson du CIF OIT à Turin, Italie pour avoir révisé et relu cette édition ;
- Mme Karima Ghazouani, M. Moha Arouch et M. Fattehallah Ghadi, référents CLE et professeurs d'universités au Maroc, qui ont contribué aux travaux d'adaptation des modules CLE au contexte marocain ;
- Le Ministère des Affaires Etrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD) pour son appui dans les travaux de traduction en langue française et d'adaptation au contexte marocain dans le cadre du projet « Jeunes au Travail » mis en œuvre au Maroc.

Des informations supplémentaires sur CLE peuvent être trouvées sur : www.knowaboutbusiness.org

MODULE 3

Quel est le profil d'un entrepreneur ?



Objectif du module :

→ Permettre aux participant(e)s d'apprécier les traits de caractère qu'il faut posséder pour réussir comme entrepreneur.

Thèmes traités :

	Page
1. Evaluation du potentiel entrepreneurial	2
2. Identification du profil de l'entrepreneur.....	12
3. L'entrepreneur en tant que leader	33
4. Les principes de négociation	42
5. La faculté d'écoute	56

I THEME 1: Evaluation du potentiel entrepreneurial

II DUREE CONSEILLEE:

- 5 heures

III OBJECTIFS :

- A la fin de la séance, les participant(e)s auront pu évaluer leur potentiel à devenir entrepreneur.
- Ils seront capables d'identifier et de définir quelles sont les compétences fondamentales nécessaires pour monter une petite entreprise prospère.

IV JUSTIFICATION :

- Grâce aux tests d'auto-évaluation, les participant(e)s pourront comparer leurs caractéristiques personnelles avec celles que l'on attribue aux entrepreneurs. Sur la base de leurs réponses, les participant(e)s pourront identifier les caractéristiques particulières qu'ils auront peut-être besoin d'améliorer ou de développer s'ils veulent devenir plus tard des entrepreneurs.
- Si le travail indépendant ou la création d'une entreprise leur paraît une bonne option de carrière, les participant(e)s devraient savoir ce qu'implique devenir un entrepreneur prospère. Une fois cette notion acquise, les participant(e)s pourront alors développer ou acquérir les compétences nécessaires.

V ACTIVITES :

1. Accorder une quinzaine de minutes aux participant(e)s pour répondre aux 50 questions de l'EXERCICE 1. Leurs réponses devraient être notées sur une feuille séparée. Utiliser le TRANSPARENT1 pour montrer comment un entrepreneur aurait probablement répondu : les caractéristiques spécifiques de l'entrepreneur sont mises entre parenthèses. Bien souligner qu'il s'agit là des « tendances entrepreneuriales » et non pas de vérités universelles s'appliquant à tous les entrepreneurs. Demander à la classe de commenter les réponses à chaque question.

Les réponses aux 50 questions ont été regroupées en trois catégories: Histoire personnelle, Comportement et Style de vie. Demander aux participant(e)s d'additionner le nombre de leurs réponses similaires à celles que donnent généralement les entrepreneurs dans chacune des trois catégories :

- Histoire personnelle (21 questions) ;
- Comportement (6 questions) ;
- Style de vie (23 questions).

Les participant(e)s dont les résultats approchent cinquante points seront considérés comme les plus entreprenants. Une fois de plus, rappeler aux participant(e)s que ces résultats ne représentent que des « tendances », et que ces tendances peuvent changer avec le temps.

Collecter les réponses des participant(e)s à l'EXERCICE 1 pour les utiliser plus tard : A la fin du cours, il peut être intéressant de leur demander de refaire le test ; les participant(e)s pourront alors comparer leurs réponses et expliquer pourquoi ils en ont modifié certaines. La question qui se pose étant : « D'ici la fin du cours, les participant(e)s auront-ils acquis davantage l'esprit d'entreprise? »

Il peut arriver que certains participant(e)s décident de ne pas choisir la voie de l'entrepreneuriat. Leur décision devra être considérée comme une bonne décision car ils l'auront prise en connaissance de cause, sur la base de l'enseignement CLE.

Au vu des résultats de l'évaluation entrepreneuriale, poser aux participant(e)s les questions suivantes :

- Quels points faibles vous êtes-vous trouvés ?
- Pensez-vous pouvoir devenir un entrepreneur malgré ces points faibles ?
- Que pouvez-vous faire pour améliorer vos faiblesses ?
- Quels sont vos points forts ?
- Vos points forts vont-ils compenser vos points faibles ?
- Votre style de vie est-il compatible avec les exigences imposées à un entrepreneur ?
- Que pensez-vous faire pour rendre votre style de vie plus compatible avec ces demandes ? Qui pourrait vous aider à opérer les changements nécessaires ?
- A la lumière des résultants de l'évaluation, les hommes sont-ils plus entrepreneuriaux que les femmes ?
- En général, une personne avec handicap pourra-t-elle avoir le même esprit d'entreprise que les autres personnes ?
-

Le test de l'EXERCICE 1 est conçu pour aider les participant(e)s apprenants à déterminer leur profil entrepreneurial. Ces tendances ne sont qu'une indication de ce que les participant(e)s pensent d'eux-mêmes en tant qu'entrepreneur. Les femmes et les hommes, les personnes avec handicap, peuvent réussir dans les affaires s'ils sont mus par la volonté, et sont engagé(e)s et préparé(e)s pour s'assurer qu'ils disposent des actifs nécessaires (comme le capital) et les compétences. Ils devraient identifier les domaines où ils excellent, et ceux qu'ils doivent améliorer, indépendamment de leur sexe ou handicap. Chaque société se fixe des normes et des valeurs eu égard aux forces et faiblesses des entrepreneurs potentiels et leurs effets sur la réussite ou l'échec de l'entreprise. En général, les entrepreneurs qui ont des traits à la fois masculins et féminins sont ceux qui réussissent le mieux. Grâce au cours « Comprendre l'Entreprise » les participant(e)s vont obtenir des informations sur eux-mêmes et sur l'entreprise. Ils pourront refaire le test à la fin du cours pour voir si leurs résultats sont différents.

Il pourrait-être intéressant de comparer les réponses des participants et des participantes pour voir s'il existe des différences. La classe pourrait alors examiner les raisons des différences dans les réponses. Ils pourraient chercher à savoir pourquoi les réponses d'une personne amputée d'un bras, ou utilisant un fauteuil roulant, ou souffrant de surdité, sont différentes.

REMARQUE : Si les résultats sont plus élevés à la fin du cours, cela signifiera que les participant(e)s ont acquis une meilleure connaissance des caractéristiques de l'entrepreneur et par conséquent qu'ils adopteront une attitude plus positive à l'idée de devenir entrepreneur plus tard. Si par contre les résultats sont inférieurs, cela pourrait signifier que les participant(e)s ont compris les caractéristiques de l'entrepreneur et ont décidé que l'entrepreneuriat ne sera pas une bonne option de carrière pour eux maintenant.

2. En utilisant le TRANSPARENT2, définir et décrire chacune des trois qualités requises pour être un entrepreneur performant.
3. Diviser la classe en groupes. Sur la base de l'information sur le TRANSPARENT 2, demander aux participant(e)s de faire une liste des éléments qu'ils considèrent importants pour réussir comme entrepreneur en termes de connaissances, compétences et traits de caractère. Accorder 15 minutes pour cet exercice. Noter les réponses des groupes sur le tableau.
4. Distribuer la NOTE DE LECTURE 1 aux participant(e)s . Comparer et discuter les différences que l'on peut trouver entre les informations sur la note de lecture et leurs propres réponses. En donnant des exemples, souligner que posséder une seule ou même deux de ces qualités ne suffirait certainement pas pour lancer une entreprise et la rendre prospère. Finalement, expliquer que si l'on ne possède pas toutes ces qualités ne signifie pas qu'il est impossible de créer une entreprise car il y a toujours la possibilité de les améliorer ou de les acquérir par la suite. Souligner que, par exemple, en s'associant avec un ou plusieurs partenaires, on peut compenser les lacunes d'une seule personne.
5. Demander aux participant(e)s de faire une liste, sur une feuille séparée, de leurs propres qualités (connaissances, compétences et traits de caractère). Leur demander ensuite de choisir une idée d'entreprise dans laquelle ils pourraient employer ces qualités. Diviser la classe en groupes et demander aux participant(e)s, dans chaque groupe, de présenter leur idée et de la justifier en fonction de leurs qualités.
6. Demander à chaque groupe de faire une liste associant toutes les qualités des participant(e)s du groupe et de sélectionner une idée d'entreprise pour laquelle cette association pourrait s'appliquer. Leur demander ensuite de désigner un rapporteur chargé de présenter les résultats du groupe à la classe.



MODULE 3 : Thème 1

EXERCICE 1

Testez vos points forts et vos points faibles

Le but de cette évaluation est d'identifier vos forces et vos faiblesses. Veuillez répondre à chaque question d'une croix (x) dans l'une des deux colonnes de droite.

	RAREMENT OU <input type="checkbox"/> NON	LE PLUS SOUVENT OU OUI
1. Vous souciez-vous de ce que les autres pensent de vous ?
2. Lisez-vous des livres ?
3. Prenez-vous des risques parce que cela vous plaît ?
4. Cela vous est-il facile de faire exécuter une tâche par d'autres pour vous ?
5. Un membre de votre famille a-t-il discuté avec vous d'une expérience de création d'entreprise ?
6. Pensez-vous qu'il faut s'organiser avant de commencer à travailler ?
7. Vous arrive-t-il souvent de tomber malade ?
8. Trouvez-vous amusant de faire quelque chose juste pour prouver que vous en êtes capable ?
9. Avez-vous déjà été renvoyé(e) ?
10. Êtes-vous constamment en quête de nouvelles idées ?
11. Préférez-vous laisser vos ami(e)s décider de vos activités personnelles ?
12. Aimez-vous l'école ?
13. Etiez-vous un(e) très bon(ne) élève ?
14. Etiez-vous membre d'une association au lycée ?
15. Preniez-vous part aux activités parascolaires ou sportives ?
16. Prêtez-vous attention aux détails ?
17. Pensez-vous que la sécurité de l'emploi est indispensable ?
18. Recherchez-vous délibérément une confrontation directe pour obtenir les résultats souhaités ?
19. Etes-vous l'aîné(e) de votre famille ?
20. Votre père était-il présent pendant votre enfance ?
21. Deviez-vous faire de petits travaux domestiques avant l'âge de 10 ans ?
22. Vous ennuyez-vous facilement ?
23. Vous vantez-vous parfois de ce que vous avez fait ?
24. Pouvez-vous vous concentrer longtemps sur un sujet ?
25. Avez-vous besoin, à l'occasion, de petites paroles d'encouragement pour continuer ?
26. Trouvez-vous des ressources d'énergie inattendues lorsque vous faites quelque chose qui vous plaît ?
27. La satisfaction personnelle a-t-elle plus d'importance pour vous que d'avoir de l'argent pour vos dépenses personnelles ?
28. Avez-vous déjà volontairement abusé de votre autorité au travail ou à l'école ?
29. Aimez-vous rencontrer régulièrement des ami(e)s ?

	RAREMENT OU <input type="checkbox"/> NON	LE PLUS SOUVENT OU OUI
30. Essayez-vous de voir les avantages d'une mauvaise situation ?
31. Rendez-vous des tierces personnes responsables lorsque quelque chose ne va pas bien ?
32. Aimez-vous commencer un travail sans en connaître tous les problèmes potentiels ?
33. Vous sentez-vous vexé(e) quand on vous refuse quelque chose ?
34. Croyez-vous que vos succès sont généralement dus à la chance ?
35. Êtes-vous susceptible de travailler pendant de longues heures pour réaliser un objectif ?
36. Cela vous plaît-il de pouvoir prendre vous-même vos décisions ?
37. Vous réveillez-vous heureux(se) la plupart du temps ?
38. Pensez-vous que les échecs ne remettent pas nécessairement en cause la réussite ?
39. Avez-vous un compte d'épargne et d'autres placements personnels ?
40. Croyez-vous que les entrepreneurs prennent d'énormes risques ?
41. Pensez-vous que pour réussir un entrepreneur doit avoir des diplômes universitaires ?
42. Vous servez-vous de vos erreurs passées pour en tirer des leçons ?
43. Êtes-vous plus concerné(e) par les gens que par les objectifs ?
44. Pensez-vous que les réponses à vos problèmes tombent du ciel ?
45. Êtes-vous satisfait(e) d'avoir la réponse à un problème difficile ?
46. Préférez-vous prendre seul(e) la décision finale ?
47. Dans vos conversations, les discussions portent-elles davantage sur des personnes que sur des événements ou des idées ?
48. Êtes-vous satisfait(e) de vous-même malgré les critiques ?
49. Dormez-vous le moins possible ?
50. Persévérez-vous quand on vous dit que ce que vous faites est irréalisable ?



TRANSPARENT 1

MODULE 3 : Thème 1

Comparez vos points forts et vos points faibles avec ceux d'un entrepreneur-type

RN = Rarement ou Non

LPSO = Le plus souvent ou Oui

Histoire personnelle

- 5. LPSO (contexte familial formateur)
- 30. LPSO (optimisme, souplesse)
- 7. RN (attitude, énergie, santé)
- 31. RN (responsabilité personnelle, résolution de problèmes)
- 9. LPSO (expérience du licenciement)
- 32. LPSO (avoir de la ressource, prise de risque)
- 12. LPSO (scolarité)
- 33. RN (souplesse, assurance)
- 13. RN (élève souvent moyen)
- 34. RN (étendue de ses responsabilités)
- 14. RN (indépendance)
- 36. LPSO (indépendance, sens des responsabilités)
- 15. LPSO (besoin de mener les choses à terme)
- 37. LPSO (optimisme)
- 19. LPSO (sens des responsabilités)
- 38. LPSO (détermination, optimisme)
- 20. RN (sens précoce des responsabilités)
- 40. RN (assurance, maîtrise de soi)
- 21. LPSO (expérience précoce)
- 41. RN (avoir de la ressource, esprit d'initiative)
- 42. LPSO (esprit d'initiative, optimisme)

Style de vie

- 6. LPSO (organisation, fixation des objectifs)
- 2. RN (manque de temps)
- 8. LPSO (désireux de réussir)
- 11. RN (maîtrise, sens des responsabilités)
- 10. LPSO (créativité, innovation)
- 29. RN (tourné vers un but, gestion du temps)
- 16. RN (va de l'avant, acceptant le risque)
- 35. LPSO (ténacité, détermination)
- 17. RN (étendue des responsabilités)
- 39. LPSO (recherchant le profit)
- 18. LPSO (détermination, affirmation de soi)
- 43. RN (besoin de réussir)
- 22. LPSO (peu de patience, énergie)
- 46. LPSO (indépendance, assurance)
- 23. LPSO (assurance, indépendance)
- 47. RN (intéressé par les idées, créativité)
- 24. LPSO (persévérance, détermination)
- 48. LPSO (acceptation de l'incertitude, assurance)
- 25. RN (confiance en soi, maîtrise de soi)
- 49. LPSO (gestion du temps, énergie)
- 26. LPSO (énergie, avoir de la ressource)
- 27. LPSO (conscience de sa propre valeur)
- 28. LPSO (assurance, affirmation de soi)

Comportement

- 44. LPSO (prévision, perspicacité, ténacité)
- 1. RN (assurance, maîtrise de soi)
- 45. LPSO (acceptation de l'incertitude, esprit d'initiative)
- 3. LPSO (prise de risque, étendue des responsabilités)
- 50. LPSO (optimisme)
- 4. LPSO (autorité)



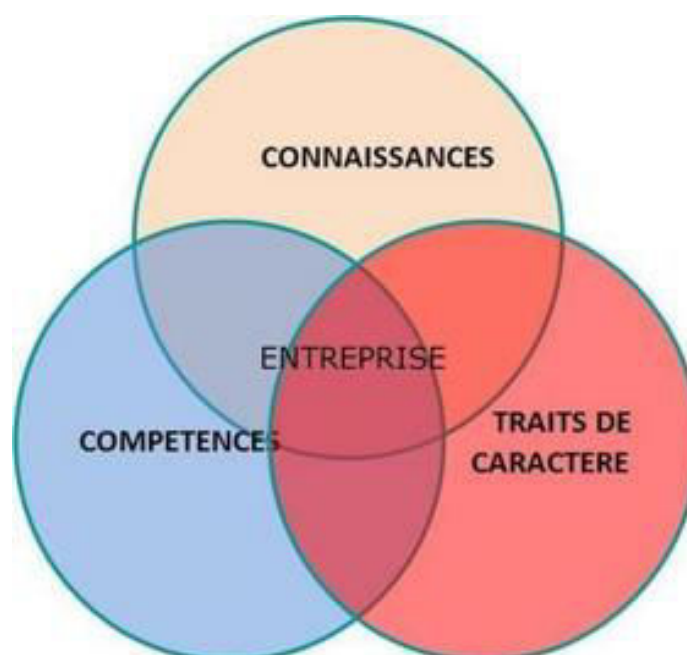
TRANSPARENT 2

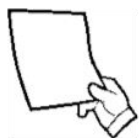
MODULE 3 : Thème 1

Les qualités nécessaires pour être un bon entrepreneur

Les qualités peuvent être définies comme : un corpus de connaissances, un ensemble de compétences et un groupe de traits de caractère.

- Les connaissances sont un ensemble ou une série d'informations mémorisées, que l'on peut mobiliser à un moment opportun.
- La compétence, c'est la capacité à mettre ses connaissances en application.
- Les traits de caractère sont l'ensemble des qualités particulières ou des caractéristiques qui composent la personnalité de chaque individu.





NOTE DE LECTURE 1

Qualités entrepreneuriales

Il y a trois principales qualités qui sont indispensables pour être un entrepreneur performant. Elles peuvent être définies de la façon suivante :

- ☐ Une base de connaissances ;
- ☐ Un nombre de compétences ;
- ☐ Un ensemble de traits de caractère.

A. Les connaissances ont été définies comme une série ou un ensemble d'informations que l'on a mémorisées et que l'on peut mobiliser au moment opportun. Dans le contexte entrepreneurial, les connaissances peuvent s'exprimer par un savoir ou une familiarité avec des sujets tels que :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> l'opportunité d'affaire | • le marché |
| <input type="checkbox"/> la clientèle | • la concurrence |
| <input type="checkbox"/> les processus de production | • les questions techniques |
| <input type="checkbox"/> la gestion d'entreprise | • les assistances-conseils disponibles |

Cependant, il ne suffit pas d'avoir une connaissance des affaires ou de l'entrepreneuriat pour réussir à lancer une entreprise et la faire fonctionner – de la même manière qu'un cours théorique ne suffira pas pour savoir piloter un avion, conduire une voiture ou nager.

B. Les compétences ont été définies comme étant la capacité à mettre en application les connaissances ; et elles peuvent s'acquérir ou se développer grâce à la pratique, (comme par exemple en volant, en plongeant ou en nageant). Dans le contexte de l'entrepreneuriat, il faut distinguer entre les compétences de nature technique et les compétences en gestion. Citons-en quelques exemples :

Compétences techniques

- ☐ Ingénierie
- ☐ Informatique
- ☐ Couture
- ☐ Menuiserie
- ☐ Mécanique
- ☐ Restauration

Compétences en gestion

- Marketing (y compris la vente)
- Gestion du temps
- Gestion financière
- Organisation
- Planification
- Meneur

Dans de nombreuses sociétés, les femmes et les hommes sont orientés uniquement vers l'acquisition de compétences techniques et managériales, jugées comme appropriées pour leur sexe. C'est souvent la raison qui fait que les femmes et les hommes ont tendance à se concentrer sur des secteurs d'activité spécifiques, même quand ils ne sont pas les plus rentables. Par exemple, les femmes sont moins susceptibles de travailler dans les entreprises de construction, et les hommes dans des métiers comme la garde d'enfants ou la couture des vêtements pour vente. Dans plusieurs sociétés, les femmes ont moins accès à la formation et à l'éducation. Pourtant, les femmes et les hommes peuvent facilement acquérir des connaissances et des compétences s'ils bénéficient d'un soutien adéquat. Cependant, les traits de caractère prennent du temps à se développer et ne peuvent pas être changés ou acquis facilement. De même, les personnes avec handicap sont parfois dirigées vers

l'acquisition de compétences qui peuvent être considérées à tort appropriées à leur handicap. Les personnes avec handicap sont parfois même dirigées vers des tâches, des métiers ou des emplois requérant un niveau de compétences, inférieur au leur, sous prétexte qu'ils sont jugés comme sûrs et protégés.

C. Les traits de caractère ont été définis comme un ensemble de qualités particulières ou de caractéristiques qui constituent la personnalité de chacun. Dans une étude multiculturelle réalisée en Inde, au Malawi et en Equateur, quatorze Caractéristiques de Personnalité d'un Entrepreneur (CPE) ont été identifiées comme étant représentatives du comportement d'un entrepreneur performant. Cette recherche a été financée par l'USAID et réalisée par McBer & Cie et Management Systems International. Ces 14 CPE peuvent se résumer comme suit :

Un entrepreneur performant :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Prend des initiatives ; | • Voit les opportunités et les saisit ; |
| <input type="checkbox"/> Est persévérant ; | • Recherche personnellement les informations ; |
| <input type="checkbox"/> Recherche la qualité ; | • S'engage à remplir ses engagements ; |
| <input type="checkbox"/> S'attache à être efficace ; | • Planifie systématiquement ; |
| <input type="checkbox"/> Trouve des solutions originales ; | • Fait preuve de confiance en soi ; |
| <input type="checkbox"/> Prend des risques calculés ; | • Sait s'affirmer ; |
| <input type="checkbox"/> Est persuasif ; | • Sait jouer de son influence. |

Il est très probable qu'une personne ne possédant pas ces qualités entrepreneuriales rencontrera des difficultés pour obtenir des résultats satisfaisants dans son entreprise. Que se passerait-il si une personne n'avait que :

- ☐ **Les connaissances et les compétences**
Une personne qui n'a que les connaissances et les compétences a peu de chances de survivre longtemps comme entrepreneur, même si elle arrive à démarrer son entreprise. Par exemple, sans les traits de caractère requis, elle risque de ne pas être assez persévérante lorsqu'elle rencontrera des obstacles ou de ne pas saisir les opportunités; ou elle peut simplement, dès le départ, ne pas vouloir prendre le risque calculé de se lancer dans les affaires.
- ☐ **Les connaissances et les traits de caractère**
Une personne qui ne possède que les connaissances et les traits de caractère peut penser que, sans compétences techniques, il n'y a aucun domaine valable où elle pourrait les mettre en pratique. Ou bien encore cette personne peut se considérer comme trop dépendante des autres et, par conséquent, probablement trop vulnérable. Dans ces cas, il vaut mieux qu'elle s'associe avec un partenaire ou qu'elle engage du personnel qui a les compétences nécessaires.
- ☐ **Les compétences et les traits de caractère**
Une personne qui a les compétences et les traits de caractère pour devenir un entrepreneur, mais n'ayant pas assez de connaissances, pourrait être capable de se lancer dans les affaires. Néanmoins, dans un environnement de concurrence, le manque de connaissances ou d'expériences relatives à la clientèle, par exemple, ou au marché (y compris ses tendances) peut conduire à l'échec.

REMARQUE : Si les entrepreneurs estiment qu'ils manquent d'expérience dans une compétence particulière, ils pourraient : a) mettre l'accent sur l'amélioration de la compétence, b) embaucher un employé clé qui détient la compétence nécessaire ou c) former un partenariat avec quelqu'un qui est hautement compétent dans ce domaine d'expertise.

I THEME 2: **Identification du profil de l'entrepreneur**

II DUREE CONSEILLEE:

- 3 heures

III OBJECTIF:

- A la fin de la séance, les participant(e)s seront capables d'identifier un ensemble de caractéristiques entrepreneuriales qui sont importantes pour la réussite des entrepreneurs.

IV JUSTIFICATION:

- Si l'on désire devenir entrepreneur, il y a certains traits caractères qui sont indispensables ou qu'il faut pouvoir développer. En mesurant les diverses caractéristiques et compétences personnelles d'un groupe de personnes, un certain nombre de traits de caractère émergent (comme la capacité à prendre des risques et à diriger) qui permettent de différencier les entrepreneurs des non entrepreneurs. A la fin de cette séance, les participant(e)s seront en mesure d'identifier un certain nombre de traits de caractères nécessaires pour pouvoir créer et gérer sa propre entreprise avec succès.

V ACTIVITES :

1. Faire lire aux participant(e)s la NOTE DE LECTURE 1 et discuter les huit questions concernant les qualités de l'entrepreneur.
2. Faire lire aux participant(e)s la NOTE DE LECTURE 2. Projeter le TRANSPARENT 1. Demander aux participant(e)s de discuter chacune des 16 caractéristiques qui y figurent et d'identifier des hommes et des femmes dans leur entourage (ayant une activité entrepreneuriale ou non) qui possèdent ces traits de caractère. A partir du TRANSPARENT 1, demander aux participant(e)s d'identifier les six traits de l'entrepreneuriat les plus importantes. Ensuite, demander aux participant(e)s si les six traits seraient différentes pour : a) les hommes, b) les femmes et c) les personnes avec handicap? La réponse devrait être qu'il n'existe aucune différence et que ces traits sont essentiels pour toute personne qui veut devenir entrepreneur.
3. Distribuer la NOTE DE LECTURE 3. Diviser la classe en groupes de 4 ou 5. Faire lire le premier entretien (Entrepreneur A: Omar Kamel). Chaque groupe doit discuter des caractéristiques présentes chez Omar Kamel et les noter dans l'espace prévu dans l'EXERCICE 1. Ex. : Les caractéristiques entrepreneuriales que l'on trouve chez Omar Kamel pourraient être l'indépendance, la confiance en soi, le réalisme, le dynamisme et l'énergie. La classe peut ensuite discuter des caractéristiques de cet entrepreneur.

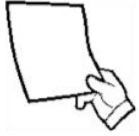
Laisser aux groupes le temps de lire, discuter et identifier les caractéristiques de l'entrepreneur dans les huit autres entretiens et compléter l'EXERCICE 1. Discuter ensuite avec l'ensemble de la classe des qualités entrepreneuriales présentes dans chacun des cas examinés.

Demander à un(e) participant(e) d'inscrire au tableau la liste des caractéristiques entrepreneuriales identifiées dans les entretiens. Cette liste pourrait inclure les caractéristiques suivantes :

- | | |
|---------------------------------|---|
| - Sûr de soi | - Persévérant et déterminé |
| - Indépendant | - Sait écouter les conseils |
| - Optimiste | - Travailleur |
| - Meneur dynamique | - Energique et volontaire |
| - Originalité de pensée | - Perspicace |
| - S'appuie sur ses points forts | - Tourné vers son objectif |
| - Innovateur et créatif | - Preneur de risques |
| - Plein de ressources | - Relève les défis |
| - Pleinement engagé | - Sait communiquer |
| - Prend des initiatives | - Décideur |
| - Polyvalent et bien informé | - Fixe ses propres critères de réussite |
| - S'entend avec les gens | - Voit grand |
| - Souple | - Bonne capacité de réflexion |
| - Attentif aux remarques | - Sait comment il fonctionne |
| - Désireux de réussir | - Sait diriger une organisation |
| - Bâtit pour l'avenir | - Digne de confiance, intègre |
| - Très motivé | - Sait faire face aux incertitudes |
| - Recherche le profit | |

Demander aux participant(e)s d'examiner à nouveau les caractéristiques entrepreneuriales notées sur le tableau. Leur demander de s'auto-évaluer en donnant l'appréciation **Fort** ou **Faible** pour chacune des caractéristiques. Souligner encore une fois l'importance de celles-ci.

4. Faire lire aux participant(e)s la NOTE DE LECTURE 4 et la discuter.
5. Inviter un entrepreneur, probablement une femme ou une personne avec handicap en activité à venir discuter avec les participant(e)s des caractéristiques de l'entrepreneur qui réussit. Ceci aidera à dissiper les stéréotypes en ce qui concerne les capacités des femmes ou des personnes avec handicap à devenir des entrepreneurs accomplis.



NOTE DE LECTURE 1

Reconnaître les entrepreneurs potentiels

De nombreux salariés ne sont plus satisfaits de leur emploi, pour diverses raisons :

1. Leurs capacités ne sont pas reconnues ;
2. Leur salaire est fixe et n'augmente pas ;
3. Leurs responsabilités sont limitées, peut-être à cause de préjugés non fondés sur leurs capacités (ou handicaps), leurs compétences ou leurs qualités ;
4. Il leur est difficile de mettre leurs idées en pratique ;
5. Ils manquent d'opportunités d'évolutions ou font face à des attitudes négatives eu égard à leurs capacités ;
6. Ils n'aiment pas obéir aux ordres.

Les employés insatisfaits peuvent rechercher de nouvelles opportunités pour démarrer une entreprise. Quelles sont les raisons qui pourraient pousser les femmes et les personnes avec handicap à créer leurs propres entreprises?

Les femmes et les hommes ont tendance à lancer leurs propres affaires pour une multitude de raisons :

L'indépendance – Ils (elles) veulent devenir leur propre patron ;

Le besoin d'un travail motivant ;

Ils (elles) ont identifié une opportunité d'affaires qu'ils (elles) veulent réaliser/développer ;

Ils (elles) veulent développer une affaire pour leurs enfants ;

Ils (elles) veulent gagner plus d'argent que lorsqu'ils (elles) étaient des employés ;

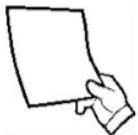
Les femmes cherchent une occasion pour prouver leurs capacités ;

Pour les personnes avec handicap, elles ne bénéficient pas toujours des mêmes chances d'évolutions que les autres employés.

Bien que le terme entrepreneur soit généralement utilisé pour décrire une personne qui est son propre employeur ou qui gère une entreprise, être entrepreneur représente plus qu'un simple emploi ou une carrière, c'est un style de vie. Par conséquent, il est important d'avoir une vision réaliste de ses propres qualités. Les réponses aux questions suivantes permettent d'y voir plus clair :

1. Etes-vous personnellement motivé et prêt à beaucoup travailler pour réaliser des objectifs ?
2. Savez-vous travailler avec d'autres personnes ?
3. Au sein d'un groupe, assumez-vous généralement le rôle de meneur ?
4. Savez-vous communiquer avec les autres ?
5. Savez-vous écouter ?
6. Avez-vous confiance en vous ?
7. Avez-vous une bonne opinion de vous-même ?
8. Etes-vous ferme dans vos prises de décision ?
9. Aimez-vous créer de nouvelles choses et réaliser des idées nouvelles et novatrices ?

Plus vous aurez répondu par **OUI** à ces questions, et plus vous vous rapprocherez du profil de l'entrepreneur. Le fait d'être entrepreneur vous offre avant tout l'opportunité d'apporter quelque chose d'utile aux autres. Si la demande pour votre produit ou service augmente, vous serez à même de faire des bénéfices de plus en plus importants. Si vous devenez entrepreneur pour que votre travail contribue à aider les gens à améliorer leur niveau de vie et facilite leur existence, vous répondez aux besoins de la société. Cela fait partie de vos devoirs de citoyen et de bon entrepreneur social.



NOTE DE LECTURE 2

Les principales caractéristiques d'un entrepreneur

1. **Etre travailleur** : diriger une entreprise exige beaucoup d'énergie et de dynamisme. Cela implique la capacité de travailler pendant de longues heures si nécessaire avec forte cadence, et de se contenter de peu de sommeil.
2. **Avoir confiance en soi** : réussir, pour un entrepreneur, nécessite d'avoir confiance en soi et en son aptitude à réaliser les objectifs qu'il se fixe. Cela se traduit chez lui par la conviction que « si l'on veut à tout prix quelque chose et que l'on est prêt à s'investir au maximum, on l'obtiendra. ».
3. **Bâtir pour l'avenir** : la plupart des entrepreneurs qui réussissent ont pour but initial de se créer un emploi et des revenus sûrs, ainsi qu'une subsistance et de la richesse pour leurs familles en reposant sur leurs propres capacités. A partir de cette idée, un entrepreneur conçoit tout à fait qu'il faut plusieurs années avant de voir les revenus de l'entreprise atteindre un niveau convenable.
4. **Être tourné vers son objectif** : le succès, dans les affaires, dépend de la capacité à se fixer des objectifs réalistes et la détermination à travailler pour les réaliser. Cette capacité à fixer des buts (pour des choses que l'on considère dignes d'intérêt) et le travail que l'on effectue pour les atteindre sont deux éléments fondamentaux pour devenir entrepreneur.
5. **Être persévérant** : tout entrepreneur doit faire face à des problèmes et à des déceptions. Persévérer pour trouver la solution aux problèmes est l'une des clés de la réussite d'un entrepreneur.
6. **Surmonter les échecs** : toutes les activités entrepreneuriales peuvent générer des déceptions et des échecs mais également des réussites. Surmonter les échecs signifie que l'on est capable de les reconnaître, d'en tirer des leçons et de chercher de nouvelles opportunités. Sans cette faculté, les premiers échecs inciteront à abandonner toute tentative pour travailler à son compte.
7. **Être attentif aux remarques** : un entrepreneur est soucieux de savoir dans quelle mesure ce qu'il fait est bien, et il doit garder la trace des performances réalisées. Obtenir des autres des remarques et des conseils utiles est aussi une caractéristique importante d'un entrepreneur.
8. **Faire preuve d'initiative** : des recherches ont montré que les patrons dont les entreprises ont atteint un succès durable font preuve d'initiative et se placent dans des situations où ils sont personnellement responsables d'un succès ou d'un échec.
9. **Savoir écouter les conseils** : l'entrepreneur performant n'est pas une personne introvertie, ne faisant jamais appel aux autres. La confiance en soi n'exclut pas l'aptitude à demander des informations et des conseils auprès, notamment, des banques, des conseillers financiers, fiscaux ou juridiques, des consommateurs, des cabinets de conseil en gestion, etc. Être capable

d'écouter les conseils des autres est une caractéristique fondamentale de l'entrepreneur.

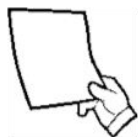
10. **Fixer ses propres critères de réussite** : se fixer des niveaux de performance et œuvrer à leur réalisation est une autre caractéristique de l'entrepreneur qui réussit. Il peut s'agir du chiffre d'affaires, de la production de produits ou services de qualité, l'amélioration des conditions de travail ou des méthodes de production, la hausse des ventes ou des bénéfices. La plupart des entrepreneurs cherche par ce moyen à améliorer d'année en année leurs performances.
11. **Faire face aux difficultés** : être salarié est beaucoup plus sécurisant que d'être entrepreneur. Les difficultés concernent les ventes et le chiffre d'affaires, mais elles existent aussi dans d'autres domaines tels que les livraisons et les prix d'achat, et le soutien des banques. Être capable de surmonter ces difficultés sans paniquer est un trait de caractère indispensable pour un entrepreneur.
12. **Être engagé** : démarrer et faire fonctionner une entreprise exige un engagement total en termes de temps, d'argent et de mode de vie. L'entreprise doit représenter le sujet de préoccupation majeur pour un entrepreneur. Les individus engagés trouvent de la facilité à obtenir le support d'autrui dans leur projet entrepreneurial.
13. **S'appuyer sur ses points forts** : les entrepreneurs qui réussissent mettent à contribution leurs points forts comme par exemple leurs aptitudes manuelles, leur sens des relations d'humaines, leurs compétences dans la vente et dans l'organisation, leurs capacités rédactionnelles, leur connaissance approfondie d'un produit ou d'un service en particulier, la connaissance des gens dans une profession, et la capacité de constituer et utiliser un réseau de contacts. Les entrepreneurs doivent s'efforcer à améliorer leurs points forts et peut-être charger un partenaire ou un employé des autres aspects de l'exploitation de l'entreprise. Par exemple, Aicha est une femme entrepreneur et une vendeuse hors pair. Bien qu'elle soit frappée de surdité, elle parvient à négocier les prix avec ses fournisseurs à sa façon, par écrit ou à l'aide d'une calculatrice. Cependant, dans sa boutique, elle fait travailler des employés pouvant communiquer facilement avec les clients. Moha, propriétaire d'une station-service est un autre exemple. C'est un mécanicien et un gérant de station expérimenté. Néanmoins, comme il n'est pas fort en comptabilité et déteste les tracasseries du suivi des registres financiers, il a embauché un comptable pour se charger de cette tâche.
14. **Être digne de confiance et intègre** : l'honnêteté, l'impartialité et la fiabilité sont des qualités essentielles pour un chef d'entreprise.
15. **Prendre des risques** : être entrepreneur implique des risques. Pour réussir néanmoins, l'entrepreneur doit savoir ne prendre que des risques mesurés ou calculés. Ceci implique un calcul préalable des coûts et des gains escomptés, tant dans l'entreprise que dans la vie privée, et l'évaluation des chances de succès. Cela signifie également que l'entrepreneur doit se sentir assez confiant par rapport aux risques qu'il prend, voire partager les risques avec d'autres. Ces tierces personnes peuvent être des banques, des fournisseurs, des partenaires ou des clients.



TRANSPARENT 1

Caractéristiques entrepreneuriales

- Être travailleur ;
- Avoir confiance en soi ;
- Bâtir pour l'avenir ;
- Rechercher le profit ;
- Être tourné vers ses objectifs ;
- Être persévérant ;
- Surmonter les échecs ;
- Être attentif aux remarques ;
- Faire preuve d'initiative ;
- Savoir écouter les conseils ;
- Fixer ses propres critères de réussite ;
- Savoir faire face à l'incertitude ;
- Être engagé ;
- S'appuyer sur ses points forts ;
- Être digne de confiance et intègre ;
- Savoir prendre des risques.



NOTE DE LECTURE 3

Entretiens avec onze entrepreneurs

**ENTREPRENEUR A : Omar Kamel**

(Kamal est propriétaire d'un petit restaurant depuis trois ans)

J'ai commencé par travailler dans un restaurant situé dans une autre ville. J'étais à la fois serveur, cuisinier, garçon de courses et comptable, et j'ai acquis les rudiments du métier. Par la suite, j'ai passé quelque temps dans deux autres restaurants de cette ville, où j'ai appris à gérer l'établissement. La plupart des gens pensent qu'il leur suffit d'être un bon cuisinier pour ouvrir un restaurant. Ce n'est pas aussi simple! Il faut connaître tous les domaines de la restauration : les achats, la publicité, la cuisine, la gestion du personnel, les relations avec la clientèle etc.

Des jeunes gens viennent me voir et me disent : « Je veux apprendre avec vous comment fonctionne un restaurant, pour pouvoir ouvrir le mien ». Je leur réponds : « D'accord, vous allez travailler en cuisine, au restaurant, faire le service et nettoyer la salle. ». Ce qu'ils répliquent : « Vous ne comprenez pas! Je veux apprendre la gestion. » « Eh bien je crois, moi, qu'il faut d'abord faire le tour d'un établissement de restauration, en partant du bas de l'échelle avant de penser à en ouvrir un. ».

J'apprécie la liberté d'être dans les affaires. Être patron me plaît. J'ai douze employés, et lorsqu'ils viennent chercher conseil auprès de moi, cela me procure un sentiment de satisfaction. Il me serait difficile de travailler pour quelqu'un d'autre. Mais je serais tout de même capable de le faire si un jour cela s'avérait nécessaire. Je n'ai que vingt huit ans et ma carrière peut connaître des tournants. Si je devais effectivement travailler pour quelqu'un d'autre, j'espère décrocher un poste où j'aurai une liberté d'action. J'aime prendre des décisions et avoir des responsabilités.



ENTREPRENEUR B : Aicha Lotfi

(Aicha est pharmacienne. Elle a son officine depuis six ans)

Je pense que les gens qui veulent se lancer dans une entreprise doivent se fixer un délai raisonnable. Entre-temps, ils doivent analyser la rentabilité de l'entreprise en construction, le volume d'activité prévisionnel, les prix, le cash-flow (la marge brute d'autofinancement), le besoin en personnel, les besoins en publicité, et la tenue de la comptabilité. Avoir sa propre entreprise ne prend pas plus de temps que de travailler pour une grande société. Lorsque vous travaillez pour une société, vos employeurs pensent que votre vie leur appartient, de toute façon. Alors autant être votre propre patron. Ma pharmacie m'occupe tout le temps l'esprit ; j'y pense en permanence. Si je ne prends pas l'initiative, dans tous les domaines, rien ne se passe.

J'appartiens à une minorité, en tant qu'entrepreneur femme, et une des plus grandes satisfactions que je tire de ma pharmacie est de pouvoir recruter d'autres personnes comme moi. Une autre satisfaction vient aussi, bien sûr, de ce que la valeur nette de ma pharmacie augmente régulièrement. Mon revenu personnel est peu élevé, car je réinvestis l'essentiel de l'argent que je gagne dans la pharmacie, que je veux agrandir.

Les six autres pharmacies de la ville appartiennent à des hommes. Je suis la seule femme à être propriétaire d'une pharmacie.



ENTREPRENEUR C : Meryem Mouhib

(Meryem a acheté un magasin qui vend de la vaisselle et des ustensiles de cuisine. Le magasin fonctionne depuis six mois.)

A mon avis, on est entrepreneur ou on ne l'est pas. Si on l'est, on pense toujours à créer sa propre entreprise. Un jeune ayant le sens des affaires et un peu d'argent s'en tire beaucoup mieux de nos jours en créant son emploi (auto-emploi). Si vous placez votre argent sur un compte d'épargne, quelqu'un d'autre en a le contrôle.

J'ai acheté mon commerce avec plusieurs associés. Je ne suis pas spécialiste en matière de vaisselle ou d'ustensiles de cuisine. Je pense que le genre d'entreprise dans laquelle on se lance importe peu, tant que l'on est doué pour la vente et que l'on fait preuve d'imagination pour développer des idées et des produits. Je m'y connais bien dans ces domaines en raison de mon expérience de comptable dans une société de publicité. La plupart des entrepreneurs pensent à s'agrandir. Nous avons déjà déménagé dans un local plus grand à côté du centre commercial. J'espère pouvoir ouvrir un autre magasin cet été. Quand on tient un bon concept, pourquoi ne pas ouvrir de nouveaux magasins ?

Bien qu'ayant perdu mes capacités auditives dans ma jeunesse, cela n'affecte pas vraiment les opérations commerciales. Il n'existe que quelques rares activités que je ne peux assumer et que mes collaborateurs accomplissent à ma place, tels les appels téléphoniques. Je demeure l'expert absolu en comptabilité. Aucun de mes partenaires ne maîtrise la tenue des registres de comptes et les prévisions de ventes comme moi. Au final, ils ont autant besoin de moi que moi d'eux.

J'ai conservé mon poste dans la société de publicité. Quand on se lance pour la première fois dans les affaires, on a besoin d'une source de revenus stables. Pour l'instant, le magasin ne me permet pas de gagner suffisamment d'argent pour quitter mon emploi. Je suis comptable au magasin le soir et les weekends. Je suis constamment occupée, mais le défi me plaît. Le moment est peut-être mal choisi, au vu de la conjoncture économique, pour démarrer une entreprise. Cependant, je demeure optimiste, en période de difficultés économiques, les opportunités existent et les entrepreneurs peuvent réussir en affaires.

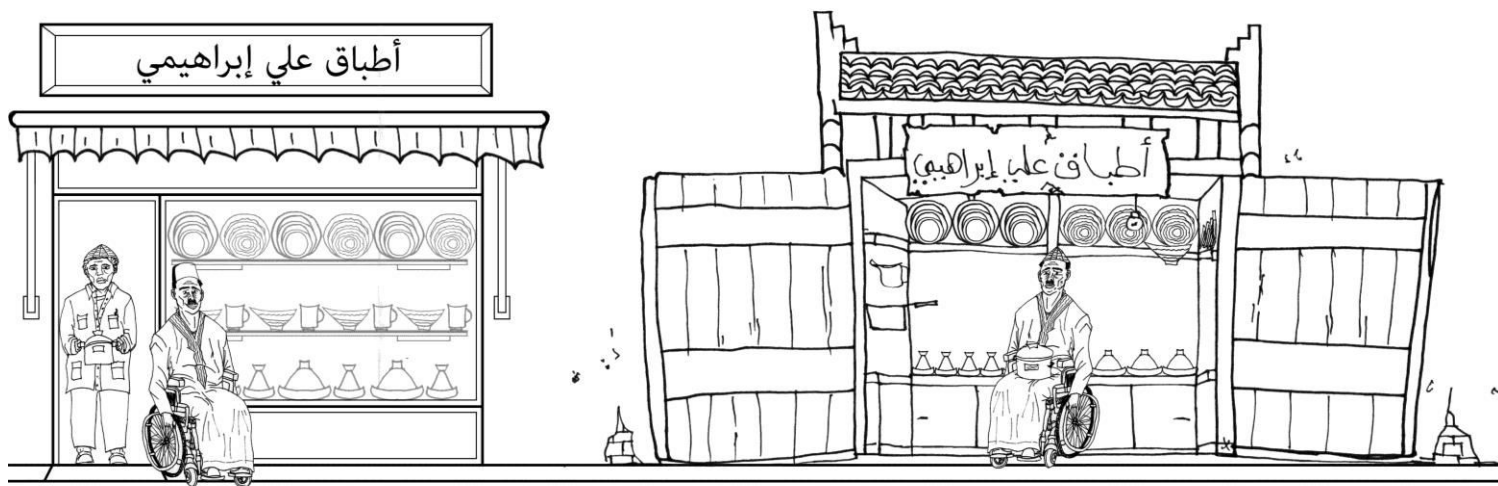
**ENTREPRENEUR D : Mounia Bakkas**

(Mounia Bakkas est l'une des quatre propriétaires d'une société qui possède une station de radio locale. Mounia et ses partenaires ont démarré leur entreprise il y a dix ans).

L'important, c'est de se lancer dans une activité que l'on aime et que l'on connaît. J'ai travaillé pendant des années dans une station de radio avant que nous décidions de créer notre société. Lorsque l'on décide de s'engager dans une activité, il est important de s'informer sur le secteur d'activité, de se demander quelle est la situation actuelle et quelles sont les perspectives d'avenir. Il y a dix ans, nous avons vu qu'il y avait un potentiel de croissance dans le domaine de la radio. Le moment était opportun.

Développer une entreprise demande beaucoup plus d'imagination et de créativité que la plupart des gens ne pensent. Avoir une entreprise exige de la maturité, de la persévérance, un esprit d'équipe et d'ouverture pour travailler de manière efficiente avec ses employés et d'autres personnes. Nous avons beaucoup de gens qui travaillent pour nous actuellement, et nous devons savoir comment les traiter. Il faut avoir un entourage compétent et en particulier un avocat, un comptable, un assureur et un banquier dignes de confiance. Il faut de l'argent. Ce n'est pas simple de trouver des capitaux, surtout à des conditions raisonnables. Il nous a fallu trois ans pour trouver l'argent nécessaire.

Si vous vous lancez dans une entreprise, quel qu'en soit le statut juridique, avec d'autres personnes, vous devez être sûr que vous avez des intérêts et des objectifs communs. Il faut savoir identifier les points forts de chacun. Il faut dire que pour cela l'amitié facilite les choses. Je refuse le raisonnement selon lequel on ne peut être ami avec ses associés. C'est possible si la communication se fait bien.



ENTREPRENEUR E : Ali Ibrahimi

(Ali a ouvert son premier magasin il y a douze ans dans la capitale et il en a maintenant deux).

Il faut être un peu fou pour se lancer dans une entreprise. Toutefois, je pense que si vous arrivez à contrôler cette folie, tout se passe bien. J'ai démarré mon entreprise après avoir constaté qu'il y avait des tas de produits que l'on ne trouvait pas dans ma région. Beaucoup de gens voyagent à l'étranger et se familiarisent avec les produits que l'on y trouve. Aucun magasin à proximité ne vendait de la vaisselle de cuisine de fabrication étrangère pas chère et de bonne qualité.

Le démarrage d'un magasin de vente au détail a exigé beaucoup d'argent, notamment pour le stock, la décoration, les aménagements. Le choix de l'emplacement était important. La difficulté dans ce genre de commerce, c'est qu'on ne peut pas le revendre rapidement : l'argent est immobilisé et on peut en avoir besoin par ailleurs. En outre, la situation économique est telle que, si l'on est décidé à vendre, on peut être amené à vendre son commerce au-dessous de sa valeur réelle. Dans le commerce de détail, on peut se retrouver constamment à court de liquidités. C'est un commerce qui permet de bien vivre, mais à mesure que l'on réussit, on doit réinvestir les bénéfices dans l'affaire pour renouveler le stock et s'agrandir. J'ai maintenant deux magasins et je dois partager mon temps entre les deux. C'est un peu difficile pour moi de faire des allers-retours étant en chaise roulante. Parfois je me demande si c'était une bonne idée d'acheter le deuxième magasin. Je connais parfois des moments très difficiles car l'un de mes gérants a de graves problèmes personnels et les ventes ont baissé les trois derniers mois. Il se pourrait que je sois obligé de le licencier et d'engager un nouveau gérant.

**ENTREPRENEUR F : Othman Fadel**

(Othman est propriétaire d'une société de conseil spécialisée dans la gestion et la communication. Son entreprise a démarré il y a quatre ans).

Le moment était venu pour moi de démarrer ma propre entreprise. Ma femme travaillait, je n'avais pas d'enfant, pas de responsabilités, et un peu d'argent. Je travaillais depuis sept ans pour une petite agence de publicité, et j'ai quitté cet emploi dans de bonnes conditions. Je n'ai emporté aucun dossier client donc nous nous sommes séparés en bons termes. Une société de conseil comme la mienne peut démarrer avec peu d'investissements. Je pense que mon plus gros investissement, c'était mon ordinateur. J'ai déposé une caution pour le téléphone, acheté plusieurs armoires-classeurs, et obtenu un bureau en échange de services professionnels.

Bien qu'atteint d'amyotrophie spinale, cela n'a pas affecté ma vie ou mon travail pour autant. J'ai dû faire quelques ajustements, mais rien de spécial. Je me concentre toujours sur ce que je peux faire et je laisse tomber ce que je ne peux pas faire. C'est pourquoi j'ai engagé trois employés. Parfois, mes collaborateurs m'aident à accomplir une tâche et parfois c'est moi qui les aide.

Lorsque j'ai démarré l'entreprise, j'ai envoyé des annonces à toutes les personnes que je connaissais. Les gens ne vous rappellent pas aussitôt, mais ils gardent votre nom dans un coin de leur mémoire et vous appellent plus tard. J'ai également envoyé un courrier à des relations d'affaires que je considérais comme futurs clients potentiels. Toute entreprise (quelle qu'elle soit) est faite à 99 % de vente. Si vous ne pouvez pas vendre, vous ne gagnez pas d'argent.



ENTREPRENEUR G : Rachid Rihani

(Rachid est propriétaire d'une galerie spécialisée dans la vente des objets et meubles antiques.).

Lorsque j'ai pensé pour la première fois à ouvrir une galerie, je suis allé en parler à des gens qui exerçaient le même métier. Je leur ai demandé ce dont j'aurai besoin pour ouvrir une galerie. A mesure que je rencontrais les gens, les idées se bouscullaient. Il ne faut jamais hésiter à demander de l'aide à de futurs confrères. Tous ne vont pas se montrer disposés à partager leurs propres idées, mais la plupart se montrent sympathiques et pensent que la concurrence n'a pas que des mauvais côtés. Les entrepreneurs adorent parler de leur réussite.

Gérer un commerce est une entreprise de longue haleine. Il faut être prêt à travailler sept jours sur sept. Parfois on se sent bien seul. Il n'y a personne vers qui se tourner, et on est seul pour résoudre tous les problèmes. Mon expérience de la vente m'a aidé pour ma galerie. Cependant, il y a bien des choses que j'ai dû apprendre sur le tas. A l'université, on ne vous apprend pas comment emballer les paquets. Dans mon métier, c'est aussi important.

Le conseil que je donne à toute personne qui songe à se lancer dans les affaires, en particulier dans un commerce de détail, c'est de savoir s'adapter. Suivez les tendances du marché, ne stockez pas selon ce que vos clients devraient, selon vous, acheter. Restez fidèle à vos principes et à vos goûts, mais ne blâmez pas le client si votre marchandise ne se vend pas. Ma galerie est une grande source de fierté pour moi. Cependant, je dois toujours continuer à travailler pour la développer. Je ne pense pas que je pourrai un jour m'asseoir, mettre les pieds sous la table, et dire « ça y est, j'y suis arrivé ». J'aurai toujours des problématiques à résoudre.

**ENTREPRENEUR H : Mme. Khadija Kebir**

Je suis à la fois, éleveuse de volaille prospère et formatrice des pairs. Je suis âgée de 39 ans. Je trouve des difficultés à marcher depuis que je fus victime d'un accident à l'âge de 20 ans. Mon handicap n'a pas affaibli ma détermination. J'ai élargi mon entreprise avec l'élevage des moutons et des chèvres. J'ai formé d'autres éleveurs de volaille. Durant les deux dernières années, j'ai formé 16 personnes souffrant de différents types de handicaps. Même si je suis maintenant occupée à gérer d'autres affaires et à créer un nouveau groupe d'épargne dans mon village, je reste engagée dans la formation des autres. J'aime prendre quelques jours de vacances, chaque mois, pour dispenser la formation et rencontrer d'autres gens. Deux jours sont suffisants pour former quelqu'un à l'élevage de poulet. Mon mari se charge de mon transport si j'ai besoin de me déplacer chez un(e) apprenant(e). Je suis heureuse que d'autres personnes apprécient le fait que j'essaie d'aider les autres à réussir dans leur vie.



ENTREPRENEUR I : Mohammed Ziad

(Mohammed et son associé possèdent depuis près d'un an un restaurant où se donnent aussi des concerts de musique traditionnelle).

J'ai toujours été intéressé par la musique traditionnelle, et j'ai des amis chanteurs. Avec mon associé, nous pensions depuis longtemps ouvrir un endroit de ce genre. L'été dernier, un de mes amis nous a signalé ce local commercial à Derb Omar. Nous avons l'un et l'autre des économies et avons décidé de tenter l'aventure. L'endroit nous semblait idéal. Il est situé dans un quartier où les gens sont friands de ce genre de musique. Il y a maintenant neuf établissements de ce type dans les environs. Je pense même qu'il y a ici plus d'endroits où l'on trouve des divertissements de ce type que n'importe où ailleurs en ville. Et toute cette concurrence est source d'une grande animation dans le quartier.

Ce qui est passionnant dans tout cela, c'est que je fais exactement ce que je souhaitais faire depuis longtemps, et que je travaille avec des gens sympathiques. J'apprécie le côté relations publiques de mon travail. Non pas qu'il n'y ait aucun problème. Quand on a une entreprise, on doit faire preuve de réactivité, il y a toujours des choses à régler, réajuster. Avec mon associé, tout se passe bien. Nous avons de nombreuses anecdotes, particulièrement sur le fait que j'ai du mal à me souvenir des choses et que j'ai dû fréquenter une école spéciale quand j'étais plus jeune.

Collaborer avec un partenaire, qui est aussi un grand ami, signifie être dépendant l'un de l'autre d'une manière nouvelle. Surtout, l'entreprise me rend heureux. Mon partenaire se charge de la comptabilité et des finances de l'entreprise. Je suis responsable de la relation client et de la gestion des employés. Nous nous entraînons tous les soirs pour le nettoyage des locaux.

**ENTREPRENEUR J : Hajar Rifki**

(Hajar est propriétaire d'un bureau de change qu'elle a ouvert il y a quatre ans).

J'ai travaillé dans un bureau de change pendant vingt-cinq ans, et j'étais décidée à avoir ma propre entreprise un jour ou l'autre. Au début, j'ai eu du mal à obtenir suffisamment de capitaux. Je pense que les banques hésitaient à m'aider parce que je suis une femme. Mais j'avais besoin d'une aide financière car je n'avais pas assez d'économie personnelle.

Lorsqu'on s'occupe d'un bureau de change dans cette région, la criminalité pose un gros problème. C'est en fait mon plus gros problème. Les clients peuvent se faire voler en sortant, et j'ai dû engager un agent de sécurité.

Je ne veux pas perdre mon entreprise, ce qui fait que je dois travailler dur pour gagner ma vie. Pour être franche, je pensais que j'allais gagner plus d'argent, mais je m'en sors tout juste. Cependant, je suis heureuse. Je n'aimerais pas devoir travailler de nouveau pour quelqu'un d'autre. Je suis mon propre patron, et j'ai réalisé mon rêve. Mon mari m'a beaucoup aidé en prenant soin de nos enfants et de notre maison. J'espère que ma fille prendra les rênes de l'entreprise un jour.

**ENTREPRENEUR K : Karim Safrou**

(Karim est propriétaire d'une plantation de safran)

Ma plantation de safran a été la propriété de notre famille depuis des générations et procure à ma famille un bon revenu. J'ai hérité de la plantation de mon père il y'a de cela neuf ans. Depuis lors, j'ai travaillé dur pour introduire de nouvelles technologies et techniques à notre plantation. J'ai pu signer de nouveaux contacts et tisser un réseau de clients à l'étranger. D'autres défis restent à relever du fait que la culture et la commercialisation du safran restent confrontées à des problèmes d'ordre organisationnel et de distribution. J'ai réussi à développer la production et à faire des bénéfices au cours des dernières années et aujourd'hui je procure un emploi stable à beaucoup de gens au niveau local. Je suis heureux d'avoir investi dans ma communauté locale.

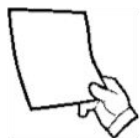


EXERCICE 1

Les caractéristiques de l'entrepreneur

Chaque entretien, chaque entrepreneur a donné des informations intéressantes ayant trait à sa réussite dans les affaires. Lisez ces onze entretiens de la NOTE DE LECTURE 3 et encerclez les mots et phrases indiquant les caractéristiques personnelles qui, selon vous, seraient les plus importantes pour avoir une entreprise performante. Notez ces informations dans l'espace réservé ci-dessous.

ENTREPRENEUR	CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR
A. Omar Kamel	
B. Aicha Lotfi	
C. Meryem Mouhib	
D. Mounia Bakkas	
E. Ali Ibrahim	
F. Othman Fadel	
G. Rachid Rihani	
H. Mme Khadija Kebir	
I. Mohammed Ziad	
J. Hajar Rifki	
K. Karim Safrou	



NOTE DE LECTURE 4

L'importance des entrepreneurs dans l'économie

Un entrepreneur peut être défini comme un homme ou une femme capable de scruter son environnement immédiat, générer des idées, rassembler les ressources et entreprendre les actions nécessaires pour tirer profit d'une opportunité. Les participant(e)s doivent prendre conscience des possibilités qui existent, dans leur vie privée, comme dans leurs activités professionnelles, pour faire preuve d'esprit d'entreprise.

On doit comprendre que différentes ressources sont nécessaires pour réussir dans les affaires. Les entrepreneurs sont des experts qui savent, à la fois dans leur vie quotidienne et dans les affaires, utiliser les ressources telles que : l'argent, les équipements, l'énergie, les compétences, les connaissances et le temps.

Pour qu'une économie de marché fonctionne efficacement et soit prospère, elle a besoin d'entrepreneurs – ces femmes et ces hommes créatifs, capables d'identifier les besoins et les désirs du marché et de trouver un moyen efficace pour aller à la rencontre de la demande. Les entrepreneurs font fonctionner le système économique et rendent la vie meilleure pour tous, en créant de nouveaux produits, en développant des méthodes nouvelles et efficaces, et en offrant des produits et services à des prix attractifs grâce à une concurrence réelle.

L'entrepreneur qui réussit sait reconnaître ou prévoir ce que les consommateurs désirent et le leur fournit à des prix compétitifs. Si la demande est correctement satisfaite, un profit en sera la juste récompense, et si l'entreprise n'est pas capable de répondre à cette demande, une perte en sera le résultat.

L'entrepreneur prend également des décisions concrètes sur la manière de produire économiquement, en vue d'obtenir des produits et services compétitifs, dont le prix et la qualité sont acceptables pour le consommateur. Un entrepreneur socialement responsable fournit des services et des produits qui répondent aux normes de la sécurité, de l'environnement et autres exigences légales telles que l'accessibilité et la Conception Universelle. Le but de la Conception Universelle (Universal Design) est la conception de produits, d'équipements, de programmes et de services qui puissent être utilisés de tous, dans la mesure du possible sans besoin d'adaptation ou conception spéciale (Art 2, 3 et 4 de la convention internationale des droits des personnes avec handicap). C'est une stratégie qui vise à concevoir et à élaborer des environnements, produits, communication, technologie de l'information et services qui soient autant que faire se peut et de la manière la plus indépendante et naturelle possible, accessibles, compréhensibles et utilisables par tous. La Conception Universelle bénéficie aux personnes de tous âges et toute capacité. Les principes clés de la conception universelle comprennent :

- utilisation équitable : La conception est utile et commercialisable pour des personnes ayant des capacités diverses ;
- souplesse d'utilisation : La conception s'adapte à une large gamme de préférences et de capacités individuelles ;

- simple et intuitive : L'usage de la conception est facile à assimiler indépendamment de l'expérience de l'utilisateur ou de ses connaissances, des compétences linguistiques et du niveau de concentration ;
- informations perceptibles : La conception communique efficacement les informations nécessaires à l'utilisateur, indépendamment des capacités sensorielles de l'utilisateur ; et
- faible effort physique : La conception peut être utilisée efficacement et confortablement et avec un minimum de fatigue.

Les entrepreneurs prennent aussi des décisions sur la manière de distribuer les biens et services à destination des clients qui les désirent et qui sont capables d'en payer le prix. A travers la concurrence, les entrepreneurs sont en mesure d'offrir des prix qui influencent les décisions d'achat des consommateurs.

En offrant un produit unique ou meilleur, les entrepreneurs peuvent convaincre les consommateurs de préférer leur produit au lieu de celui offert par les concurrents.

I THEME 3: **L'entrepreneur en tant que leader**

II DUREE CONSEILLEE:

- 3 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de cette séance, les participant(e)s seront capables d'identifier les qualités de leader indispensables à la réussite des entrepreneurs.

IV JUSTIFICATION :

- On considère que les entrepreneurs sont, d'abord et surtout, des propriétaires et dirigeants d'entreprises. Mais on peut aussi les considérer comme des meneurs de la communauté à laquelle ils appartiennent. Beaucoup de qualités de meneur dont ils font preuve en affaires peuvent aussi s'appliquer au développement de leur communauté. Compte tenu de la nature de leur travail, les entrepreneurs doivent être des leaders. Les personnes qui réussissent en tant que dirigeants dépendent aussi de leurs employés pour atteindre leurs objectifs. La perception qu'un dirigeant a des personnes qui travaillent sous ses ordres déterminera son style de gestion. Souvent les employés se comportent exactement comme leur patron les imagine. Autrement dit, si le patron s'attend à ce que ses subordonnés soient paresseux et irresponsables, ils vont très probablement se comporter de cette manière. Par contre, s'il pense qu'il a affaire à des personnes responsables, il y a de fortes chances pour que celles-ci adoptent ce type de comportement.
- Les compétences de meneur s'acquièrent à travers la socialisation. Les filles et les jeunes femmes sont souvent conditionnées à être réservées, à travailler dans le silence et à prendre soin des autres. Les garçons et les jeunes hommes sont souvent éduqués pour être des meneurs, des preneurs de risques et des décideurs. Les femmes peuvent ne pas reconnaître leurs capacités de meneur. Les personnes avec handicap ont également des occasions limitées de socialiser ou de prendre des risques en grandissant. Les formateurs doivent insister auprès des apprenants sur le fait que les compétences de meneur s'acquièrent et ce thème devrait donner à tous les participant(e)s des occasions pour expérimenter et améliorer leurs capacités de meneur. Il est important d'insister auprès des participant(e)s qu'il existe différents styles de leader.

V ACTIVITES :

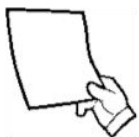
1. Faire lire aux participant(e)s la NOTE DE LECTURE 1 pour information générale. Demander à la classe de discuter: (a) les trois types de comportement de leader et (b) les huit techniques qu'un dirigeant soucieux de son personnel utiliserait pour le motiver.

2. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 2 ou demander à deux volontaires d'interpréter devant la classe le dialogue. Poser les questions suivantes afin de lancer un débat:
 - Pensez-vous comme Ali que les gens détestent naturellement le travail ?
 - Argumentez votre réponse.
 - Pourquoi y a-t-il, à votre avis, une telle différence entre ces deux entreprises ?
 - Si vous aviez le choix, lequel de Ali ou Omar choisiriez-vous comme employeur ? Pourquoi ?
3. Projeter le TRANSPARENT 1. Discuter les deux théories, en comparant les points énumérés dans le transparent. Demander aux participant(e)s de commenter tous les points, et de dire s'ils sont d'accord ou non avec chacune des théories.

Poser aux participant(e)s les questions suivantes:

 - Quel type de leader préféreriez-vous être ? Pourquoi ?
 - Supposons que vous croyez en la théorie X. Comment vos employés pourraient-ils réagir à votre style de gestion ?
 - En quoi vos relations employeur-employés pourraient-elles être différentes si vous croyez en la théorie X plutôt qu'en la théorie Y ?
4. Pour mettre en exergue les caractéristiques principales d'un bon dirigeant, projeter le TRANSPARENT 2 et discuter d'exemples de la manière dont les entrepreneurs se comporteraient dans des situations réelles. Posez aux participant(e)s les questions suivantes :
 - Pensez-vous que les femmes et les hommes ont tendance à avoir les mêmes profils de leader ? Sinon, quelle serait la différence principale (ont-ils tendance à se rapprocher de la théorie X ou Y ?)
 - Que penseriez-vous qu'ils puissent apprendre les uns des autres afin d'améliorer leurs capacités de meneur ? Comment ?
5. Demander aux apprenants de lire la NOTE DE LECTURE 3 sur les moyens d'améliorer leur personnalité entrepreneuriale. Les participant(e)s doivent comprendre que les compétences entrepreneuriales personnelles sont nécessaires pour réussir dans la gestion d'une entreprise. Leur demander ensuite d'élaborer un plan personnel de mise en œuvre de cette démarche sur le modèle de l'EXERCICE 1.





NOTE DE LECTURE 1

Les styles de leader

Les entrepreneurs ont la responsabilité de fixer les objectifs et de planifier les activités de leur entreprise. Les employés jouent un rôle important dans l'exécution de ces activités pour atteindre les objectifs ainsi fixés. Développer et entretenir chez eux un bon moral est donc une tâche importante pour l'entrepreneur.

Les qualités de meneur doivent être développées individuellement, car elles varient d'une personne à l'autre. Savoir que l'on est personnellement responsable de ses propres capacités de chef d'entreprise permet de s'efforcer de les améliorer. Il n'y a pas qu'un seul moyen pour devenir un dirigeant. Les véritables entrepreneurs sont des personnes qui ont développé leur propre style de gestion.

Les trois styles de leader les plus fréquents sont les suivants :

1. Le leader autocrate, partisan « de la poigne de fer », qui prend des décisions et donne des ordres sans demander l'avis de ses employés ;
2. le leader démocrate, partisan du « passons au vote », qui permet au personnel d'intervenir dans les décisions ;
3. le faux leader, partisan du « laisser faire », qui évite de prendre des décisions.

La plupart des dirigeants associent ces styles, en fonction des personnes et de la situation. Dans le monde économique, les dirigeants ont deux responsabilités principales :

- a. les responsabilités liées aux activités de l'entreprise, c'est-à-dire faire fonctionner l'entreprise ; et
- b. les responsabilités liées à leur personnel, c'est-à-dire entretenir la motivation du personnel.

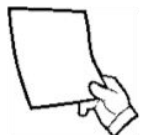
De manière générale, le style de gestion adopté par le dirigeant d'une entreprise varie suivant la situation, mais le but premier est de faire fonctionner l'entreprise. Un meneur sait évaluer l'ensemble des tâches à accomplir et trouver des méthodes innovantes pour les mener à bien. Pour entretenir la motivation, la ligne de conduite d'un bon meneur va consister à « traiter les autres comme il aimerait être traité ». En essayant de voir la situation à travers le regard des autres personnes concernées, un leader développera une attitude positive envers ses employés.

Un bon leader parvient à équilibrer ces deux types d'attitudes : il y a des situations, comme par exemple la constitution d'une nouvelle équipe, qui demandent d'accorder plus d'attention aux personnes qu'aux tâches à accomplir. Dans d'autres cas, comme lors de l'introduction d'un nouveau procédé, on portera plus d'attention au travail à réaliser qu'aux personnes. Comprendre ce que sont les styles de gestion peut vous aider à devenir un dirigeant plus efficace.

Un entrepreneur qui réussit est une source de motivation pour ses employés, en donnant tout simplement en exemple le dur travail qu'il accomplit lui-même. Mais ce n'est forcément pas le meilleur style de gestion. Un dirigeant qui se soucie avant tout de ses employés réussira le mieux à les motiver.

On trouvera ci-dessous plusieurs techniques qu'un entrepreneur soucieux de ses employés utilisera pour motiver et gérer son personnel, ainsi que pour devenir un modèle à suivre pour ses employés.

1. En complimentant pour le travail exécuté et en montrant qu'il apprécie les efforts fournis, un dirigeant va renforcer la confiance et l'estime de soi de ses employés.
2. Un dirigeant informe ses employés du travail à accomplir. Une bonne communication est primordiale si l'on veut réussir dans l'entrepreneuriat.
3. Un dirigeant délègue une partie de son autorité et de ses responsabilités à ses subordonnés.
4. En jouant de son rôle de meneur, il maintient un contact personnel avec tous ses employés.
5. Il récompense les employés le méritant, car il est reconnu que les récompenses incitent les employés à se comporter de la même manière par la suite. Par contre, il ne récompense pas les attitudes non souhaitées, car les personnes ont tendance à ne pas répéter un comportement pour lequel il n'y a pas eu de récompense.
6. L'entrepreneur s'efforce d'avoir une écoute active car il est important que l'employé qui lui parle reçoive une réaction en retour.
7. L'entrepreneur fixe des objectifs précis et mesurables, et les explique clairement. Il les réévalue au fur et à mesure.
8. En cas de besoin, il rectifie et discute de la manière de faire. Il discute des aspects négatifs du travail d'un employé en privé. Il ne critique jamais ouvertement un employé en public.
9. Il inspire les autres en étant un modèle positif.
10. Il met en place et gère un environnement sécuritaire et productif.



NOTE DE LECTURE 2

Conversation entre deux entrepreneurs

Aujourd'hui, Ali et Omar ont déjeuné ensemble. Leurs activités sont très similaires. Tous deux dirigent une petite imprimerie. Voici leur conversation :

Ali: Parfois, je me demande bien comment le travail se fait chez moi ! Ce matin, en rentrant d'une course, j'ai trouvé tous les ouvriers assis, à rire et se raconter des blagues. Il faut toujours que je leur dise de travailler.

Omar: Tu n'as pas de chance! Moi, je suis très content des efforts que mes ouvriers font en plus pendant la période des vacances.

Ali: Je crois tout simplement que c'est dans la nature des gens de ne pas aimer travailler.

Omar: Je ne suis pas d'accord. Les ouvriers, chez moi, ont l'air d'aimer leur travail.

Ali: Eh bien, pas les miens ! J'essaie autant que possible de leur faciliter la tâche, mais ils ne s'en rendent même pas compte. Non pas qu'ils ignorent qui est le patron. J'ai été très clair sur ce point dès le début.

Omar: Tu sais, je me demande si les gens veulent vraiment que leur travail soit facile. Il me semble que si le travail était trop facile, les ouvriers s'ennuieraient, tout simplement.

Ali: Je n'en suis pas si sûr. Je sais seulement que je dois tout le temps réprimander les miens pour les faire travailler davantage. Dès que je cesse, ils baissent les bras.

Omar: Peut-être que tu les pousses un peu trop. Mes ouvriers décident eux-mêmes de la manière de faire leur travail. Je n'ai pour ainsi dire pas à m'en occuper.

Ali: Mes employés ne se soucient pas de savoir si le travail est fait ou pas. Si c'était à eux de décider, ils s'arrêteraient de travailler, tout simplement. Tout ce qui les intéresse, c'est de toucher leur paie.

Omar: Je ne suis vraiment pas d'accord avec toi. Je pense que les gens cherchent réellement à faire du bon boulot. Pas plus tard que le mois dernier, mes ouvriers ont trouvé un moyen de réorganiser l'atelier, pour pouvoir se donner plus facilement un coup de main. Pourquoi ne demandes-tu pas aux tiens de faire aussi des suggestions pour améliorer votre atelier ?

Ali: Tu plaisantes? Ils s'en fichent complètement. S'ils pouvaient agir à leur guise, ce serait tout le temps la fête.

➡ **Remarque:** En **réalité**, les ouvriers de Ali et de Omar produisent à peu près le même volume de travail. Et pourtant, les relations avec leurs patrons respectifs sont très différentes.



TRANSPARENT 1

Comment les chefs d'entreprise voient leurs employés

THEORIE X

1. Indolents, paresseux ; il faut qu'on les pousse.
2. Travaillent parce qu'ils ont peur d'avoir faim, de perdre leur emploi, de subir des humiliations.
3. Leur salaire est pratiquement leur seule motivation.
4. Dépendants ; ont besoin qu'on les dirige, ont besoin d'un chef qui les inspire, les pousse, les commande.
5. Irresponsables, immatures, doivent être étroitement surveillés et strictement contrôlés.
6. Conformistes, ont besoin qu'on leur impose une routine. Réfractaires au changement.
7. Individualistes, égoïstes, cherchent à être les premiers.
8. Se contentent d'un bon salaire et d'un traitement équitable; intérêts limités et égoïstes.
9. Se contentent de ce qu'ils ont fait.
10. Généralement peu dignes de confiance.

THEORIE Y

- Naturellement actifs, battants.
- Travaillent pour atteindre des objectifs, trouver des satisfactions, se construire une belle vie.
- Plusieurs motivations : accomplissement, acceptation, reconnaissance, réalisation personnelle.
- Indépendants, capables de s'auto-gérer, se fixent leurs propres objectifs ; doivent se sentir libres et soutenus.
- Mûrs, responsables ; capables de corriger leurs erreurs par eux-même.
- Inventifs, souples, créatifs ; ont besoin de concevoir de nouvelles méthodes.
- Sociables, naturellement prêts à s'engager et à coopérer.
- Cherchent à donner un sens plus large au travail et à la vie ; ont besoin de voir plus loin que le futur immédiat.
- Leur potentiel est encore en partie inexploité.
- Généralement dignes de confiance.

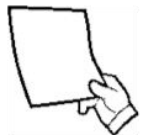


TRANSPARENT 2

MODULE 3 : Thème 3

Les principales caractéristiques d'un dirigeant

1. Traite ses employés comme des personnes à part entière et non comme des numéros ;
2. Fait preuve de tact dans ses relations avec autrui ;
3. Traite les autres de manière juste et honnête ;
4. Donne le bon exemple ;
5. Est coopératif ;
6. Est digne de confiance ;
7. Sait écouter et respecte le point de vue des autres ;
8. Est gai et optimiste ;
9. Aide ses subordonnés à mieux faire leur travail ;
10. Est ouvert et réceptif aux nouvelles idées ;
11. Est équilibré dans ses rapports avec les autres ;
12. Est travailleur ;
13. Est loyal envers ses employés ;
14. Prend ses responsabilités ;
15. Admet ses erreurs ;
16. Obtient de bons résultats professionnels ;
17. A de bonnes habitudes de travail ;
18. S'intéresse au bien-être de ses employés et développe leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.



NOTE DE LECTURE 3

La personnalité entrepreneuriale

Pour développer votre personnalité entrepreneuriale, nous vous conseillons de procéder comme suit :

Etape 1 : Faire son auto-analyse

- A. Comme auparavant, évaluez votre caractère et vos aptitudes sociales le plus honnêtement possible.
- B. Demandez à votre famille et à vos amis de faire la même évaluation sur vous. Comparez leurs résultats avec les vôtres.

Etape 2 : Etablir un plan d'action personnel

- A. Commencez par vous convaincre que vous voulez améliorer votre caractère et vos aptitudes sociales.
- B. Examinez le cas de vos amis, parents et formateurs pour vous aider à établir ce plan qui va vous aider à changer.
- C. Demandez à des amis, parents ou formateurs de vous aider à développer un plan qui va vous aider à changer.

Etape 3 : Mettre ce plan en œuvre

- A. Travaillez dur pour améliorer les bons traits de caractère.
- B. Essayez de vous débarrasser au plus vite de vos mauvaises habitudes.
- C. Fixez des objectifs à court terme, semaine par semaine.

Etape 4 : Faites votre propre évaluation régulièrement

- A. Reprenez le test sur votre caractère et vos caractéristiques sociales et refaites-le. Voyez si vous avez fait des progrès.
- B. Appliquez-vous à améliorer vos points faibles.
- C. Voyez si vous avez tendance à retomber dans vos mauvaises habitudes et reprenez votre plan.

REMARQUE : Avoir un esprit entrepreneurial est nécessaire non seulement pour le démarrage d'une entreprise, mais également dans la planification de votre emploi futur et dans la recherche d'un travail.



MODULE 3 : Thème 3

EXERCICE 1

Pour développer vos qualités entrepreneuriales selon les quatre étapes indiquées dans la NOTE DE LECTURE 3, établir un plan de mise en œuvre en remplissant les espaces ci-dessous.

No.	Etapes pour améliorer la personnalité entrepreneuriale	Tâches	Moment opportun pour le faire
1.	Faire son auto-analyse		
2.	Etablir un plan d'action personnel		
3.	Mettre ce plan en œuvre		
4.	Faire une auto-évaluation périodique		

I THEME 4 : **Les principes de négociation**

II DUREE CONSEILLEE:

1 heure

III OBJECTIFS :

A la fin de la session les participant(e)s auront compris quelles sont les règles permettant de mener à bien une négociation

IV JUSTIFICATION :

Négocier en tant qu'entrepreneur implique de travailler avec les clients, les employés, les fournisseurs et autres pour conclure des accords ; cela implique l'organisation de situations au profit de tous les acteurs concernés. Les symptômes fréquents des problèmes qui surgissent lors de la négociation sont : tests pour déceler des lacunes dans les procédures administratives ou politiques; réduction inutile des niveaux de production ; effets négatifs sur les salaires ou les prix ; stockage de matériel ; gel de la livraison d'une offre de travail fini pour couvrir (ou déguiser) les temps de faible productivité.

La négociation est souvent citée comme le principal obstacle des femmes dans les affaires. Les preuves montrent que les femmes ont moins d'occasions pour développer et pratiquer les techniques de négociation, en particulier quand elles se font avec des hommes. Les stéréotypes de genre et les relations de pouvoir au sein de la société influencent fortement les capacités de négociation des femmes par rapport aux hommes. Pour cette raison, les formateurs doivent fournir le soutien nécessaire et l'environnement favorable aux jeunes femmes afin de renforcer leur confiance en soi et développer et mettre en pratique leurs compétences de négociation.

Certaines personnes avec handicap peuvent avoir été exclues socialement en grandissant et ont été exposées à des attitudes négatives sur leurs capacités ou leur rôle dans la société. Armés de connaissances et de compétences entrepreneuriales, y compris de la capacité à négocier avec autrui, les jeunes seront en mesure de définir leur rôle dans la société.

V ACTIVITES

1. Demander aux participant(e)s de lire et de discuter les moyens de corriger les problèmes de négociation dans l'EXERCICE 1. Rappeler aux participant(e)s que la négociation fait partie de toute activité entrepreneuriale ainsi que de plusieurs aspects de la vie.
2. Demander aux participant(e)s de lire et discuter les étapes du processus de négociation détaillées dans la NOTE DE LECTURE 1.
3. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 2 et de discuter les procédures concernant le processus de négociation.
4. Demander à deux participant(e)s de faire le jeu de rôles de l'EXERCICE 2. Demander ensuite à la classe de discuter les questions posées à la fin.

5. Faire lire la NOTE DE LECTURE 3 et discuter des stratégies de négociation pour se faire une clientèle.
6. Expliquer aux participant(e)s qu'ils vont participer à une activité simulant le marché local. Au préalable, on leur demandera de :

- Dégager le milieu de la salle des cours pour s'en servir comme marché. Aviser les apprenants que si l'activité devient trop bruyante, le jeu devra s'arrêter.
- Désigner 2 apprenants pour vous aider comme gardiens du jeu "Big Apple Cards".

Le formateur devra préparer 36 cartes « ACHETEUR » et 36 cartes « VENDEUR » :

NOMBRE DE CARTES ACHETEUR: 2 cartes de 75, 4 cartes de 65, 12 cartes de 60, 11 cartes de 50 and 7 cartes de 40 (pour un total de 36 cartes).

NOMBRE DE CARTES VENDEUR: 2 cartes de 80, 4 cartes de 75, 8 cartes de 70, 6 cartes de 60, 5 cartes de 50, 7 cartes de 45 et 4 cartes de 35.

On devrait avoir 72 cartes au total. Si plus de 40 apprenants participent au jeu, il faudra ajouter d'autres cartes.

- Désigner un(e) participant(e) qui devra enregistrer toutes les transactions sur la Fiche d'enregistrement des transactions de la Classe Big Apple. Reproduire cette fiche d'enregistrement sur le tableau afin que tout le monde puisse la voir ou montrer une diapositive reproduisant cette fiche.
- Diviser la classe en deux groupes égaux. Le premier groupe représentera les vendeurs, l'autre groupe les acheteurs. Expliquer que lorsqu'un vendeur a trouvé un acheteur et qu'ils sont tombés d'accord sur un prix, ils vont tous les deux enregistrer la transaction sur la fiche d'enregistrement des transactions de la classe Big Apple. Ensuite le vendeur et l'acheteur reçoivent de nouvelles cartes du Responsable des Cartes Big Apple et retournent sur le marché.

REMARQUE : Il vaut mieux que le Responsable des Cartes se trouve au même endroit que la Fiche d'enregistrement des transactions de la classe Big Apple.

- Expliquer que les acheteurs et les vendeurs peuvent acheter/vendre en multiples de 5 ou de 10 seulement.
- Distribuer des fiches individuelles pour noter les points (EXERCICE 2). Demander à chaque participant(e) d'enregistrer ses transactions au fur et à mesure. Si nécessaire, revoir les détails sur la fiche.
- Expliquer que l'objectif commun des acheteurs et des vendeurs consiste à faire du profit.
- Expliquer que vous allez leur demander d'exécuter trois fois ces exercices de transaction, chaque fois pendant 10 minutes. (Ce laps de temps peut être écourté en cas de besoin, mais il est important que chaque exercice de transaction se déroule sur la même durée).

Après chaque exercice de transaction, donner le temps aux participant(e)s de se faire une idée précise de leurs pertes ou de leurs gains.

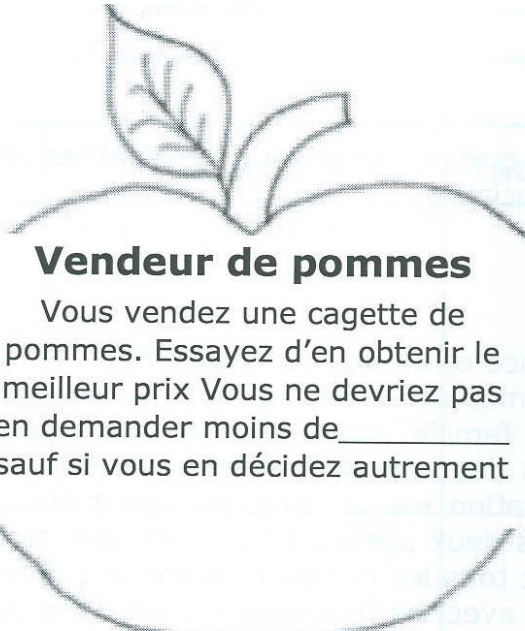
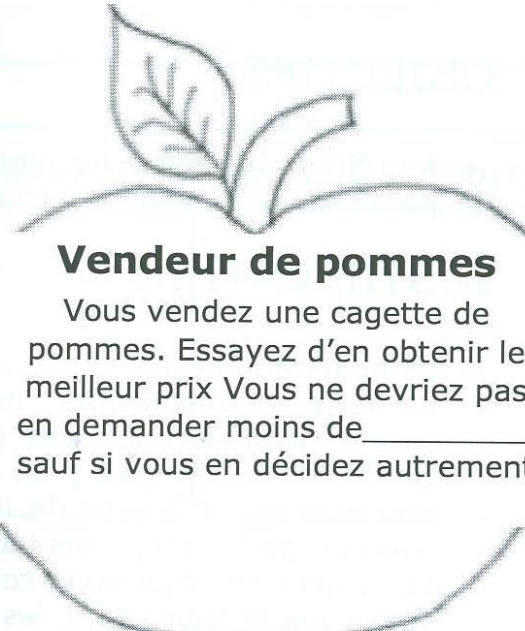
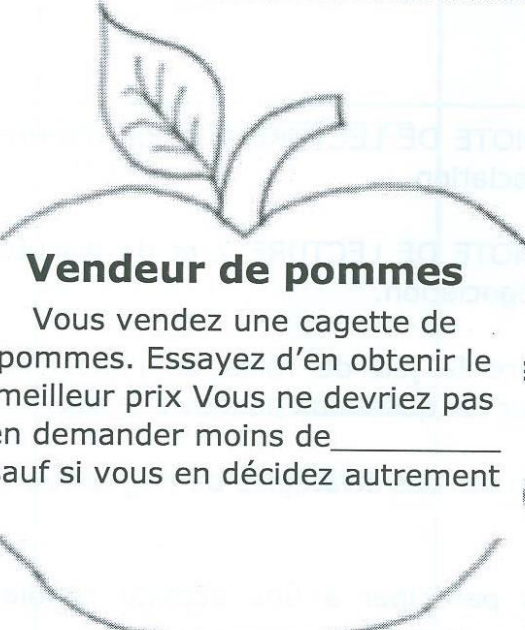
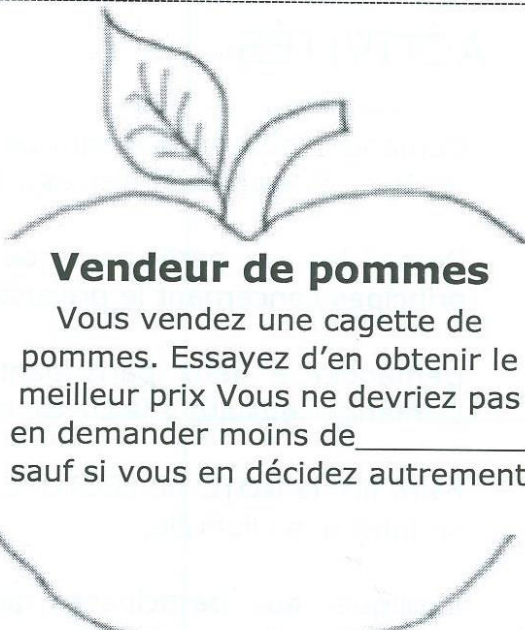
- Encourager les participant(e)s à faire un maximum de transactions dans le laps de temps accordé. Expliquer qu'il leur est permis de vendre à perte si

cela leur permet d'acquérir une nouvelle carte de transaction Big Apple. Ne leur dites pas que les participant(e)s qui atteignent les profits les plus élevés sont normalement ceux qui négocient le plus grand nombre de transactions. Cette réalité sera « découverte » lors de la discussion à la fin du jeu.

Lorsque les transactions de la première manche sont terminées, attirer tout particulièrement l'attention des participant(e)s sur les résultats du marché indiqué sur la Fiche d'enregistrement des transactions de la classe Big Apple. Leur faire savoir que cette fiche contient des informations qui leur sont utiles.

NE PAS SE LANCER DANS DE GRANDES EXPLICATIONS.

<p><u>Acheteur de Pommes</u></p> <p>Vous achetez une cagette de pommes. Essayez d'acheter au prix le plus bas possible. Vous ne devriez pas payer plus de ____ à moins de faire des pertes</p>	<p><u>Acheteur de Pommes</u></p> <p>Vous achetez une cagette de pommes. Essayez d'acheter au prix le plus bas possible. Vous ne devriez pas payer plus de ____ à moins de faire des pertes</p>
<p><u>Acheteur de Pommes</u></p> <p>Vous achetez une cagette de pommes. Essayez d'acheter au prix le plus bas possible. Vous ne devriez pas payer plus de ____ à moins de faire des pertes</p>	<p><u>Acheteur de Pommes</u></p> <p>Vous achetez une cagette de pommes. Essayez d'acheter au prix le plus bas possible. Vous ne devriez pas payer plus de ____ à moins de faire des pertes</p>

 <p>Vendeur de pommes</p> <p>Vous vendez une cagette de pommes. Essayez d'en obtenir le meilleur prix Vous ne devriez pas en demander moins de _____ sauf si vous en décidez autrement</p>	 <p>Vendeur de pommes</p> <p>Vous vendez une cagette de pommes. Essayez d'en obtenir le meilleur prix Vous ne devriez pas en demander moins de _____ sauf si vous en décidez autrement</p>
 <p>Vendeur de pommes</p> <p>Vous vendez une cagette de pommes. Essayez d'en obtenir le meilleur prix Vous ne devriez pas en demander moins de _____ sauf si vous en décidez autrement</p>	 <p>Vendeur de pommes</p> <p>Vous vendez une cagette de pommes. Essayez d'en obtenir le meilleur prix Vous ne devriez pas en demander moins de _____ sauf si vous en décidez autrement</p>

Afin de déterminer si les entrepreneurs avec handicap sont compétitifs, et s'il n'y a aucun sourd ou aveugle parmi les apprenants, demander à deux acheteurs et à deux vendeurs de prétendre qu'ils sont sourds et doivent utiliser leurs doigts, une calculatrice et/ou un bloc note et un crayon pour négocier leurs transactions. En outre, demander à deux acheteurs et à deux vendeurs de prétendre qu'ils sont aveugles. Ils pourraient avoir un camarade de classe (un acheteur ou un vendeur, tout comme ils le sont) comme partenaire. Le partenaire aveugle devrait utiliser uniquement sa voix pour faire les transactions. De plus, demandez à deux acheteurs et à deux vendeurs de parler une langue différente ou de prétendre parler une langue différente.

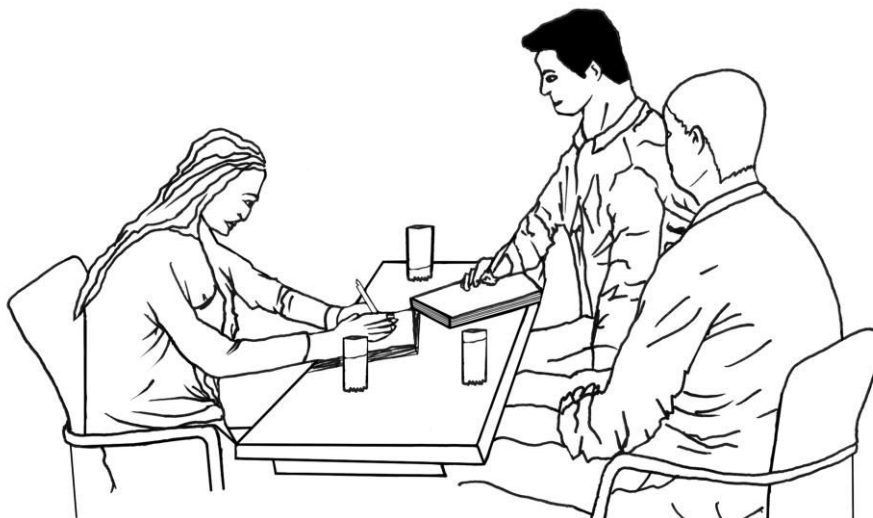
Après le jeu, la discussion doit aborder les questions suivantes :

- A quel prix les pommes se sont-elles vendues le plus souvent dans la manche 1 ? Dans la manche 2 ? Dans la manche 3 ? (Examiner les chiffres).
- Dans quelle manche y avait-il les plus grands écarts de prix ? (Examiner les chiffres).
- Pourquoi l'écart des prix a-t-il diminué ? (Réponse : Une concurrence de plus en plus grande est la cause principale de l'équilibre des prix. Ce phénomène est représentatif de la tendance d'une économie de marché concurrentielle à aller vers un équilibre des prix).
- Qui a déterminé le « prix du marché » pour les pommes ? Étaient-ce les acheteurs ou les vendeurs ? (Réponse: les deux, puisqu'ils interagissent sur le marché).
- Comment l'offre et la demande (les vendeurs et les acheteurs) influencent-elles le prix ? (Réponse : les vendeurs ont essayé d'obtenir des prix plus élevés, alors que les acheteurs allaient dans le sens contraire. Personne n'a pu contrôler le prix étant donné qu'il y avait concurrence entre les membres de chaque groupe).
- Dans quelle mesure les élèves avec handicap sont-ils capables d'affronter la concurrence ? Quelles sont les stratégies qu'ils ont utilisées pour être concurrentiels ? Quels sont les sentiments de la classe au sujet de la concurrence avec les entrepreneurs présentant des handicaps ?
- Pourquoi certain(e)s participant(e)s ont-ils pu faire plus de profits que d'autres ? (Réponse probable: ils ont pu accomplir un grand nombre de transactions, chacune rapportant probablement un petit profit).

La dynamique du genre dans le jeu de la négociation, doit être mise en valeur et étudiée. Les formateurs peuvent poser quelques unes des questions suivantes pour stimuler la discussion sur le sujet :

Les femmes et les hommes ont-ils tendance à utiliser le même style de négociation ? Si non, quelles sont les principales différences dans ces styles de négociation ?

Que pensent les apprenants des forces et des faiblesses, respectivement, des hommes et des femmes négociateurs (trices) ? Que pensez-vous qu'ils puissent apprendre les uns des autres ?





EXERCICE 1

Voies de résolution de problèmes par la négociation

1. Si la charge de travail augmente

- a. Chercher les tâches à supprimer
- b. Revoir le travail que vous (entrepreneur) pourriez faire vous-même
- c. Revoir les moyens de combiner des tâches similaires et prioriser les plus importantes
- d. Considérer le recours à l'aide temporaire ou à temps partiel

2. S'il y a des problèmes de rotation du personnel

- a. Aider les nouveaux employés à s'intégrer dans leurs groupes
- b. Mettre en place des groupes de travail stables dans lesquels chaque membre peut s'intégrer
- c. Revoir les implications des statuts du travail. Il y a-t-il des tâches sur ou sous évaluées ?

3. Si la charge du travail baisse

- a. Chercher à améliorer l'efficacité de l'unité
- b. Se concentrer sur l'innovation et la créativité pour développer des nouveaux ou des produits améliorés
- c. Développer des projets qui peuvent créer de nouveaux emplois

4. Si un groupe de travailleurs a une grande marge de manœuvre (ou ralentit) la production

- a. Lever des ambiguïtés, le cas échéant
- b. Rechercher s'il est dans l'intérêt du groupe que le travail soit ralenti
- c. Rechercher et aborder le vrai problème

5. Si les employés ne sont pas satisfaits de leur salaire

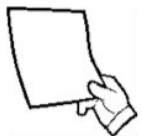
- a. Revoir les bases du travail pour fixer les salaires – ceux utilisés comme comparaison entre différentes entreprises
- b. Penser aux motivations non-financières pour récompenser les employés
- c. Revoir les inégalités de paiement (par ex. basées sur le genre)
- d. Revoir l'assignation des tâches
- e. Communiquer et dialoguer sur les questions de salaire avec les représentants des employeurs

6. Si les travailleurs passent plus de temps sur une tâche

- a. Revoir les objectifs de la direction et les standards de cette tâche
- b. Clarifier sur le degré de perfection souhaité et pourquoi ?
- c. Demander au groupe des idées pour la réduction de coût et l'allègement du travail
- d. Fixer des cibles spécifiques et les suivre
- e. Rassurer les membres du groupe sur la qualité de leur travail

7. Si vous dépassez le budget

- a. Identifier les sources de l'augmentation des coûts et dépenses
- b. Demander aux employés de faire des suggestions sur la réduction des coûts
- c. Chercher des explications sur l'augmentation de coûts et vérifier vos comptes
- d. Réduire ou suspendre certaines activités
- e. Demander des suggestions pour la gestion des déchets
- f. Evaluer les résultats attendus de l'épargne et des mesures de réduction de coût.



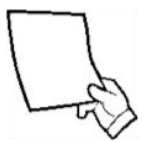
NOTE DE LECTURE 1

Le processus de négociation

Négocier avec les autres peut vous faire prendre conscience de vos limites. Pour la première fois, vous allez vous trouver face à cette réalité, à savoir que la négociation est à la fois une science et un art. Il se peut que vous n'ayez pas beaucoup d'expérience. Que pouvez-vous faire pour vous protéger et protéger votre entreprise ? Voici quelques suggestions :

1. Ayez un avocat qui soit un bon négociateur. Demandez-lui d'être présent à toutes les réunions importantes où vous aurez besoin de négocier.
2. Essayez d'en savoir un maximum sur la personne que vous avez en face de vous. Quels sont ses antécédents, sa formation, sa réputation ? Quel genre de transactions a-t-elle à son actif ? Quels sont ses objectifs réels et ses besoins ?
3. Essayez de faire une liste de toutes les questions qui vont surgir lors de la négociation. Ensuite sélectionnez celles qui sont négociables et celles qui ne le sont pas. Jusqu'où êtes-vous prêt(e) à aller sur les points négociables ? Rappelez-vous qu'un élément peut vous paraître sans importance, alors que, pour la partie adverse, ce même élément est primordial pour obtenir gain de cause — et vice-versa. Si vous avez pris le temps de bien réfléchir à cela d'avance, la recherche de compromis lors de la négociation vous sera bien moins difficile. Aussi n'oubliez pas de rechercher des solutions « Gagnant-gagnant » aux questions en cours de négociation. «Gagnant-gagnant» signifie que l'accord conclu à l'issue de la négociation apporte de nouveaux bénéfices ou avantages aux deux parties.
4. Essayez de maintenir un climat de dialogue ouvert. Plaisantez de temps à autre pour détendre l'atmosphère, il sera plus facile alors pour les deux parties de céder sur certains points pour lesquels il faut trouver des compromis. Si la discussion devient vraiment tendue, demandez un ajournement. Dites que vous avez besoin de discuter un point avec votre associé. Si ce n'est pas possible, proposez de faire une pause-café, juste pour faire tomber la tension de la réunion.
5. L'objectif de la négociation ne consiste pas à battre la partie adverse. Il s'agit de conclure une transaction à des conditions plus favorables pour tout le monde que celles du départ. Chaque partie devrait concéder des éléments de peu de valeur pour en acquérir de plus importants. Même si votre adversaire ne voit pas les choses de cette manière, tâchez cependant d'entamer le processus de négociation avec cette perspective en tête.

Parfois, sans raison apparente, une négociation peut rester bloquée. L'autre personne ne manifeste plus d'intérêt, ou elle est souvent absente, ou ne fait rien pour relancer la négociation. A ce point de la négociation, demandez-vous si sa perte d'intérêt est vraiment réelle, ou si ce n'est pas plutôt une tactique pour que vous deveniez plus « raisonnable ». Si cela se produit alors que le processus était bien entamé, cela signifie que c'est très sérieux. Prenez l'initiative de chercher à savoir quel est le problème. Parallèlement, c'est peut-être le bon moment pour rechercher d'autres concurrents à votre interlocuteur, cela peut vous aider à réduire la pression psychologique exercée sur vous pour conclure cette affaire. Il se pourra que la nouvelle négociation avec un autre interlocuteur se déroule de façon beaucoup plus facile et plus rapide que la précédente.



NOTE DE LECTURE 2

Concepts de la négociation

Des études récentes ont fait apparaître qu'il existait trois concepts de base dans la négociation :

1. Grâce à la négociation, on peut éviter le sentiment de « tout ou rien » qui est celui où le gagnant remporte tout. En utilisant la négociation comme outil, on peut créer une situation de « gagnant-gagnant ». Dans ce cas, aucune des parties ne s'en sort mieux que l'autre. A la fin de la négociation, les deux parties peuvent en avoir tiré des bénéfices.
2. D'après le théorème de « Homes », les enjeux de la négociation sont évalués différemment par les différentes parties. Ces évaluations peuvent changer sous l'influence de procédés de négociation tels que l'incitation, les choix et la réorganisation des idées. Cette réorganisation signifie que si les points de vue de la partie adverse ne peuvent pas être modifiés, certains éléments de la transaction peuvent être réarrangés d'un commun accord.
3. « La résistance ou la souplesse » signifient tenir bon ou céder. Ce concept comporte deux aspects :
 - (i) Il faut décider quand il convient de tenir bon ou de céder, selon la valeur de l'enjeu sur lequel on se bute. Il faut voir si l'une des parties peut lâcher du lest afin d'arriver à un compromis.
 - (ii) La résistance et la souplesse doivent être utilisées au bon moment, elles peuvent avoir une signification, impliquer des mesures et produire des effets d'entraînement. Dans la pratique, savoir quand il faut appliquer cette théorie est un test de maturité pour le négociateur, qui doit rester constamment attentif.

La négociation est un processus essentiellement créatif, son caractère créatif et dynamique en fait un outil très fort. Il n'existe pas de théorie unique qui englobe et explique tout le processus de négociation mais les concepts ci-dessus peuvent aider à stimuler une personne pour qu'elle soit dans une meilleure position après avoir négocié.

La nature de la négociation

1. La négociation est un processus symétrique, c'est-à-dire que les deux parties se trouvent à niveau égal en termes d'information, de données et d'approche. Chaque partie peut utiliser la manière souple ou la manière forte de négociation. Dans ce type de stratégie, chaque partie se comporte comme si elle disposait seule des informations et des données. Cela peut mener à une impasse.
2. La négociation n'est pas limitée, elle peut aller dans différentes directions. Cela signifie qu'il n'y a pas de stratégie déterminée pour gagner, spécialement quand plusieurs éléments de la situation ne sont pas clairs. Et même lorsque tous les éléments sont connus – concernant les positions de chacun, les enjeux, les problèmes, etc. – ceux-ci peuvent changer. Si vous voulez être un

bon négociateur, la souplesse, la tolérance et la ténacité sont des qualités qui vous seront indispensables en tant qu'entrepreneur.

3. Les participant(e)s des deux parties anticipent la négociation et réagissent durant le processus, cela crée deux pôles de motivation. Chaque situation appelle une attitude différente. Si vous voulez être un négociateur efficace, il faut savoir s'adapter, c'est grâce à cela que vous aurez plus de chances de succès.

Les qualités personnelles

Un négociateur doit avoir les qualités suivantes :

1. Intégrité

Un négociateur doit être honnête car c'est sur l'honnêteté que l'on construit la confiance mutuelle et la coopération. Ce sont deux éléments essentiels pour pouvoir engager un dialogue ouvert.

2. Empathie

C'est la capacité d'appréhender, c'est-à-dire de comprendre le point de vue de l'autre partie. C'est une qualité qui peut être utile pour mener une négociation sur un terrain commun.

3. Patience

En tout état de cause, il faut rester calme. Cela permet de mieux argumenter sur les points de vue de la personne avec qui on négocie.

On peut citer d'autres qualités telles que l'assurance, la confiance en soi, l'ingéniosité, la résistance et la ténacité.

Les compétences pour négocier

- ☐ Pour bien communiquer il faut avant tout être clair. Ne vous lancez pas dans des digressions futiles ou de longs discours car vous perdrez l'attention de vos auditeurs et vous risquez d'oublier certains points.
- ☐ Ne perdez pas de vue vos objectifs et apprenez à ne pas donner une note personnelle à chaque situation.
- ☐ Contrôlez vos émotions.
- ☐ Ne jamais perdre votre sang froid.



EXERCICE 2(Scénario pour le jeu de rôles)

La banquière et l'entrepreneur

Contexte: Samir est un jeune entrepreneur qui désire démarrer une entreprise de production d'huile d'argan et la banquière est Sara, qui a une expérience de 8 ans dans ce poste et maîtrise l'évaluation des demandes des prêts.

ENTREPRENEUR: Bonjour. Je vous remercie de m'avoir reçu.

BANQUIERE: Bonjour, soyez le bienvenu. Prenez place.

ENTR: Je m'appelle Samir et je suis venu solliciter un prêt pour lancer une petite usine d'extraction de l'huile d'argan.

BANQUIERE: Etes-vous le représentant de l'entreprise ?

ENTR: Non! J'en suis le directeur et le propriétaire !

BANQUIERE: Etes-vous sûr ? Vous semblez être vêtu de façon assez décontractée.

ENTR: C'est mon style vestimentaire de toujours et de toute façon, je suis votre client depuis sept ans.

BANQUIERE: Mon client!!! Etes-vous sûr?

ENTR: Oui, je suis titulaire d'un compte ici!

BANQUIERE: Je suis désolée pour ma remarque de tout à l'heure. Avez-vous apporté les documents que j'ai demandés dans la lettre de rendez-vous?

ENTR: Oui, les voilà ! (Samir lui remet une enveloppe usée). A l'intérieur, vous trouverez un tableau de financement, une étude de faisabilité et une proposition de projet réalisée par mon ami, Ahmed Boura.

BANQUIERE: Bien, tous les documents sont ici, mais ils semblent mal rédigés. Vous devriez les présenter au format requis. Veuillez contacter mon agent chargé de la promotion de la petite entreprise; elle pourra vous assister.

ENTR: Vous voulez dire que je dois tout recommencer! Mon ami Ahmed est un expert-conseil en affaires et est probablement plus compétent que votre agent de crédit. De surcroît, la préparation de ces documents revient très chère. Vous êtes en train de retarder le délai d'obtention du prêt et la saison de la récolte de l'arganier est sur le point de démarrer. J'ai besoin de cet argent dans les plus brefs délais.

BANQUIERE: Quelles sont vos prévisions de gains pour ce projet? Pourriez-vous me parler de vos clients, des marchés sur lesquels vous entendez vendre, des prix de vente et de vos coûts de production?

ENTR : Mon ami Ahmed, m'a assuré qu'il existe une grande demande pour l'huile d'argan, par exemple, de la part des entreprises de cosmétique. D'autres clients se présenteront lorsque l'huile d'argan sera mise en vente. Ahmed a inclus des chiffres dans les documents que je vous ai remis.

BANQUIERE: Je ne suis pas encore convaincue! J'ai besoin d'un plan d'affaires au format exigé par la banque. Veuillez contacter ma collègue, qui vous renseignera sur la documentation requise à joindre à une demande de prêt. Merci pour votre visite. Au revoir!!

Questions :

1. En quoi l'attitude de l'entrepreneur n'est-elle pas correcte ?
2. L'entrepreneur a-t-il vraiment l'air au courant de son projet ? Expliquez.
3. Que devrait faire l'entrepreneur pour convaincre la banquière ?
4. Énumérez dix éléments qui montrent que l'entrepreneur n'est pas un bon négociateur.
5. Que devrait faire l'entrepreneur pour améliorer ses capacités de négociation ?



EXERCICE 3

Relevé des résultats individuels — *Big Apple*

Encercler: Acheteur Vendeur NOM _____

Instructions: Pour chaque transaction, notez le prix dans la colonne II quand vous recevez une carte. Après la transaction, notez le prix dans la colonne III de la même rangée. Faites le compte des profits, des pertes et des totaux à la fin du jeu. Comptez vos pertes et vos gains en faisant, pour chaque transaction, la différence entre le prix de votre transaction et le prix indiqué sur la carte. Par exemple, un vendeur qui vend à un prix plus élevé que le prix sur la carte fait un profit, s'il vend moins cher, il fait une perte. Un acheteur qui achète à un prix plus bas que celui indiqué sur la carte fait un profit, si le prix est plus élevé, il fait une perte. Ne tenez pas compte des transactions à prix égal. Faites le total de vos gains et de vos pertes et indiquez-les à l'endroit approprié en bas de page. Votre profit net ou votre perte correspond à la différence entre le total de vos gains et le total de vos pertes. Indiquez par une croix là où les manches 1, 2, 3 finissent.

Nombre transactions (I)	dePrix carte (II)	sur votrePrix transaction (III)	de laGains (IV)	Pertes (V)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				



TRANSPARENT 1

Tableau des transactions de la classe *Big Apple*

Prix	Manche 1 (10 minutes)	Manche 2 (10 minutes)	Manche 3 (10 minutes)
100			
95			
90			
85			
80			
75			
70			
65			
60			
55			
50			
45			
40			
35			
30			
25			
20			
15			
10			

I THEME 5: **La faculté d'écoute**

II DUREE CONSEILLEE :

- 2 heures

III OBJECTIFS

- A la fin de cette séance, les participant(e)s sauront ce que signifie écouter. L'importance de l'écoute dans le processus de communication leur sera démontrée.

IV JUSTIFICATION

- 45% du temps de communication est passé à écouter. Afin de comprendre la totalité du contenu des messages verbaux, il est essentiel que l'écoute soit attentive. Développer leurs capacités d'écoute active permettra aux participant(e)s d'être de meilleurs communicant

V ACTIVITES

1. Projeter le TRANSPARENT 1 afin de montrer l'utilisation du temps de communication. Demander aux participant(e)s d'expliquer comment l'usage du temps de communication est susceptible de changer pour une personne frappée de surdité or une personne malentendante ?
2. Demander aux participant(e)s de faire l'EXERCICE 1 (auto-évaluation de la capacité d'écoute). Leur demander ensuite d'expliquer chacune de leur réponse.
3. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 1. Projeter le TRANSPARENT 2, discuter et résumer les quatre points essentiels:

Pourquoi les entrepreneurs sont-ils de bons auditeurs ?

Pourquoi les entrepreneurs posent-ils des questions pertinentes et écoutent-ils ensuite les réponses avec attention ?

Pourquoi les entrepreneurs sont-ils bons dans le traitement des réponses et la sélection des informations utiles ?

4. JEU DE RÔLES: Demander à la classe d'identifier au moins 10 sujets de controverse. Les sujets seront inscrits sur le tableau. Regrouper les participant(e)s par trois. Dans chaque trio, les participant(e)s vont jouer les rôles suivants :

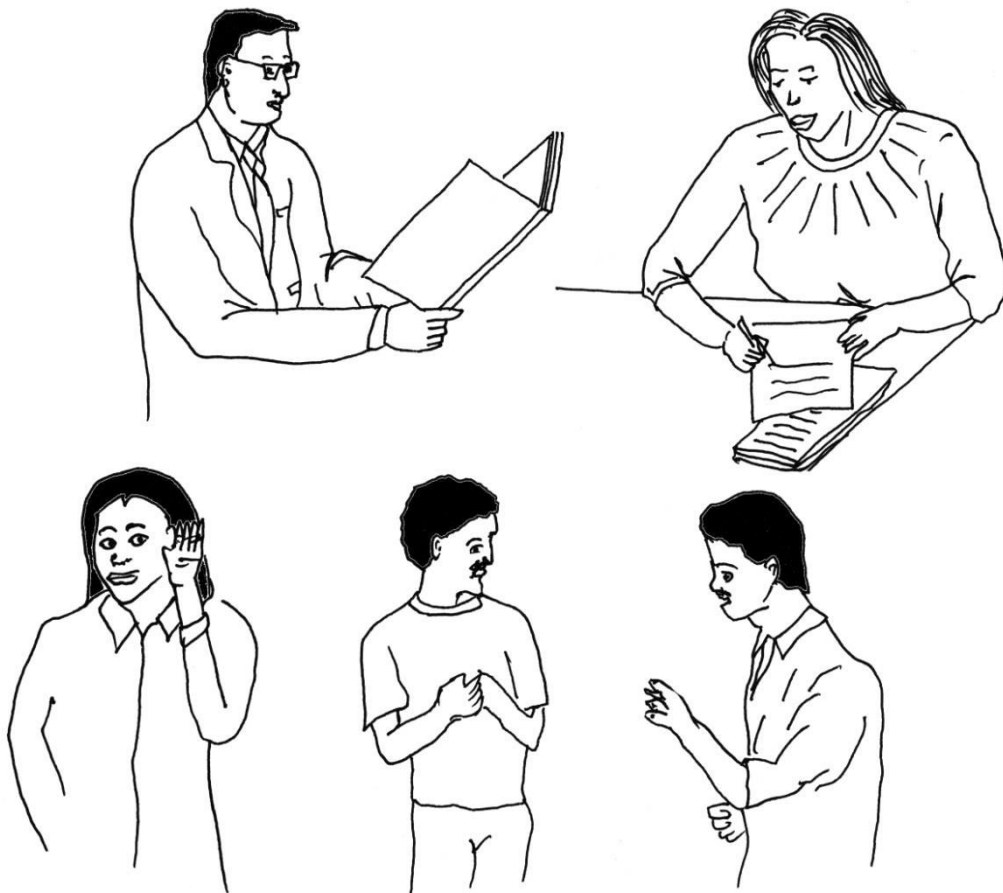
Orateur : Cette personne discutera d'un des sujets identifiés par la classe. On lui demandera de s'exprimer sans s'arrêter pendant 2 ou 3 minutes.

Auditeur : Cette personne va écouter l'orateur puis résumer les points importants.

Observateur : Cette personne va observer l'interaction puis donner son avis à l'auditeur sur la manière dont il a prêté attention aux paroles de l'orateur et sur sa capacité à résumer les points importants.

L'observateur peut utiliser, pour noter ses observations, l'EXERCICE 2 sur la capacité à prêter attention. Une fois qu'il aura donné son avis, on demandera à l'orateur de faire un commentaire sur la qualité des remarques de l'observateur. Faire une rotation des rôles jusqu'à ce que chaque participant(e) ait tenu rôle de l'auditeur.

5. Demander aux participant(e)s de lire et de discuter la NOTE DE LECTURE 2 concernant les capacités d'écoute d'un entrepreneur.
6. Demander aux participant(e)s de lire et de discuter la NOTE DE LECTURE 3 concernant la manière de développer de bonnes capacités d'écoute.
7. Demander aux participant(e)s de prendre une feuille de papier et de suivre les instructions orales du professeur.



COMMENT SUIVRE DES INSTRUCTIONS ORALES

A l'attention du formateur : les directives suivantes montrent comment élaborer un objet en papier. Essayez tout d'abord de réaliser le travail de pliage. Vous aurez besoin de temps pour réussir cette besogne. Une fois que vous l'avez assimilée, ne la montrez pas aux élèves. Dicter les directives suivantes aux élèves et laissez-les faire l'opération de pliage. Le but de l'exercice est de montrer l'importance de l'écoute attentive.

1. Prenez une feuille de papier A4. Tenez-la de façon à avoir le côté le plus petit en haut.
2. Pliez la feuille en deux dans le sens de la longueur, autrement dit pliez la moitié gauche par-dessus la moitié droite. Faites un pli au milieu de la feuille en l'aplatissant entre pouce et l'index.
3. Ouvrez à nouveau la feuille. Faites attention d'avoir toujours le côté le plus petit vers le haut.
4. Pliez le coin de la moitié gauche du haut de manière à former un angle droit qui suit le milieu du papier plié.
5. De la même manière pliez le coin de la moitié droite.
6. Maintenant répétez les étapes 4 et 5 en repliant les coins du bas de la feuille à droite et à gauche.
7. A ce stade les quatre coins devraient être pliés vers le centre de la feuille.
8. Pliez à nouveau le papier de moitié dans le sens de la longueur. Tous les coins repliés devraient se retrouver à l'intérieur maintenant.
9. Maintenant pliez le papier en deux de manière à avoir les pointes l'une sur l'autre.
10. Trouvez les deux grands côtés qui forment un angle droit.
11. Repliez une pointe de manière à avoir un côté de l'angle droit qui recouvre l'autre côté de l'angle droit.
12. Retournez votre papier puis faites la même chose de l'autre côté.
13. Tenez votre papier de façon à avoir le côté le plus long en haut. Trouvez le coin où le papier est le moins épais.
14. Tenez ce coin entre votre pouce et deux doigts.
15. Levez votre papier au-dessus de votre tête et rabaissez-le aussi fort et aussi vite que possible. Cela devrait faire un « pop » bien bruyant.



TRANSPARENT 1

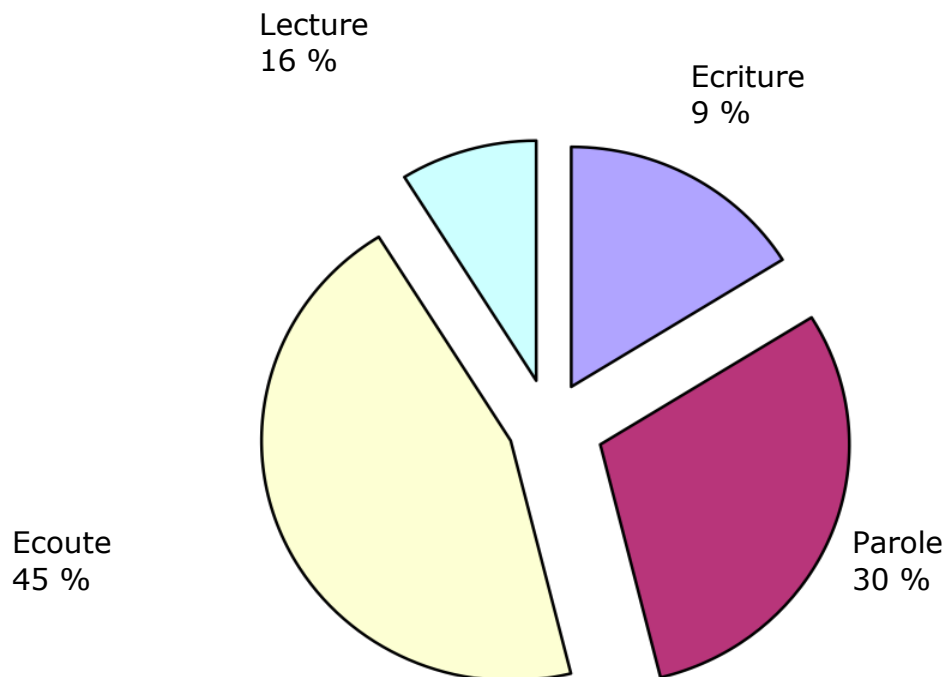
Module 3 : Thème 5

L'importance de la communication

Sur une durée de 10 minutes, nous en consacrons au moins 7 à communiquer.

Utilisation du temps de communication

LE PROCESSUS D'ÉCOUTE





EXERCICE 1

Evaluation de ses capacités d'écoute

Introduction: Lisez chaque affirmation et indiquez jusqu'à quel point vous êtes d'accord: COMPLETEMENT D'ACCORD, D'ACCORD SUR CERTAINS POINTS, D'ACCORD, PAS D'ACCORD SUR CERTAINS POINTS, PAS DU TOUT D'ACCORD
Indiquez vos réponses sur une feuille séparée.

A. Capacité à définir pourquoi il faut écouter

1. Je réfléchis à la raison pour laquelle j'écoute.
2. Je comprends qu'il est important d'écouter.

B. Capacité à donner toute son attention à l'orateur

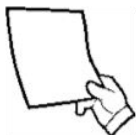
3. Lorsque j'entends des bruits extérieurs, je ne me laisse pas distraire.
4. Je me concentre sur le message de l'orateur et non pas sur son aspect physique ou sa manière de parler.
5. J'écoute l'orateur sans le juger ou le critiquer.
6. Je laisse l'orateur terminer sans l'interrompre.
7. Durant cette interaction je donne à l'orateur des signes verbaux et/ou non-verbaux signifiant qu'il a toute mon attention.
8. Si nécessaire, je prends des notes qui m'aideront à comprendre et à me souvenir.

C. Capacité à traiter le message

9. J'essaie de deviner ce que l'orateur peut ressentir (par exemple, est-il hésitant, inquiet, fâché, etc.?).
10. Je réfléchis au sens des paroles de l'orateur et au complément d'information dont j'aurais besoin.
11. J'essaie de me mettre à la place de l'orateur.

D. Capacité à formuler une réponse

12. Je répète (ou je paraphrase) les messages pour montrer que j'ai compris.
13. J'enquête pour obtenir plus d'informations.
14. J'évalue si j'ai bien écouté selon les réactions de l'autre personne à mes réponses. (Par exemple, votre interlocuteur s'énerve-t-il parce que vous n'avez pas compris de quoi il s'agit?)



NOTE DE LECTURE 1

Pourquoi faut-il savoir écouter ?

Une fois l'utilité de l'écoute définie, il vous sera plus facile ...

- de vous concentrer sur les parties importantes du message ;
- d'investir de l'énergie nécessaire pour bien écouter ;
- d'économiser votre énergie quand ce qui se dit ne nécessite pas une grande attention.

Le fait de savoir pourquoi vous écoutez vous permet de concentrer votre énergie pour l'écoute.

Prêter attention au message implique :

**Établir un contact visuel**

- Le contact visuel accroît vos chances de « saisir » le message.
- Lorsque vous êtes au téléphone... Essayez de ne pas regarder quelque chose qui vous empêche de prêter toute votre attention à votre correspondant.
- Lorsque vous êtes devant votre interlocuteur maintenez le contact visuel.

**Adapter votre posture**

- Votre attitude corporelle, par exemple si votre buste est légèrement incliné, suggère que vous prêtez attention et cela vous aide à rester à l'écoute.
- Lorsque vous êtes au téléphone ... Essayez de trouver une position confortable mais pas trop décontractée au point de ne plus pouvoir vous concentrer.
- Lorsque vous êtes devant votre interlocuteur ... regardez-le bien en face et penchez-vous un peu en avant pour montrer que vous êtes attentif.
- Faire passer des messages verbaux ou non-verbaux en réponse. Des messages verbaux ou non verbaux aident à vous faire participer au processus de communication et votre interlocuteur à comprendre qu'il a toute votre attention.
- Lorsque vous êtes au téléphone ... Faites entendre des « oui, oui », « bien, bien ».
- Lorsque vous êtes devant votre interlocuteur... faites usage d'expressions non-verbales telles que des hochements de tête ou des expressions du visage.

**S'éclaircir l'esprit**

- Videz-vous la tête, cela vous évitera de vous laisser entraîner par vos propres pensées.
- Éviter les distractions qui perturbent. Elles risquent de vous empêcher de bien écouter.

Traiter le message. Traiter le message revient à transformer des stimuli oraux en messages qui ont du sens. On ne sait pas encore très bien comment ce procédé fonctionne. Le son perçu dans l'oreille déclenche des réactions dans le cerveau. Mais il n'est pas dans notre intention, dans ce cours, de vous expliquer les mystères de la transmission du stimulus auditif vers le cerveau.

Répondre au message. Une fois que le message a été transmis, l'auditeur peut ...

- ☐ Le paraphraser afin de confirmer qu'il a compris ;
- ☐ Se répéter le message pour bien l'enregistrer ;
- ☐ Chercher à éclaircir certains points pour avoir plus d'informations ;
- ☐ En réponse au message, agir ;
- ☐ Mémoriser l'information pour l'utiliser plus tard ;
- ☐ Faire le choix d'oublier l'information.



TRANSPARENT 2

Module 3 : Thème 5

Le processus d'écoute

➔ Pour être un bon auditeur, il faut :

- définir l'utilité de l'écoute ;
- prêter son attention au message ;
- traiter le message ;
- répondre au message.

- Pourquoi les entrepreneurs ont-ils une bonne capacité d'écoute ?

- Pourquoi les entrepreneurs posent-ils des questions pertinentes et écoutent-ils ensuite les réponses avec attention ?

- Pourquoi les entrepreneurs sont-ils bons dans le traitement des réponses et la sélection des informations utiles ?

- Comment les entrepreneurs atteints d'une déficience auditive compensent-ils leur surdité ?



EXERCICE 2

La capacité à prêter attention

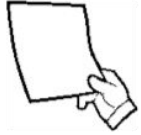
Instruction: Utilisez cet exercice pour noter vos observations sur le problème de l'attention.

L'auditeur a-t-il eu ce comportement ?	Commentaires
Contact visuel direct <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Fait face à l'orateur <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Penché légèrement vers l'orateur <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
A utilisé des signes verbaux ou non-verbaux pour manifester son attention <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
A évité les attitudes qui perturbent <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Évaluez combien de points importants furent mémorisés avec précision par l'auditeur.

- ☐ Très peu de points furent mémorisés avec précision.
- ☐ Quelques points furent mémorisés avec précision.
- ☐ Un grand nombre de points furent mémorisés avec précision.
- ☐ La plupart des points furent mémorisés avec précision.

Commentaires :



NOTE DE LECTURE 2

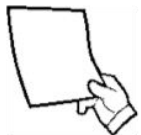
Les capacités d'écoute chez l'entrepreneur

Normalement, les entrepreneurs sont de bons communicateurs, mais ils doivent aussi savoir écouter. La plupart d'entre nous n'utilisent que 25% de notre capacité d'écoute. Comment vos amis les plus proches vous évalueraient-ils ? Votre professeur ? Votre patron ? Votre famille ? Certaines personnes vous conseilleraient-elles de moins parler et de mieux écouter ?

Voici quelques suggestions qui peuvent vous aider à améliorer votre capacité d'écoute. Vérifiez ce qui s'applique à vous.

Je sais comment :

- ☐ envoyer des signes aux gens, par le regard et des attitudes, pour leur montrer que je les écoute ;
- ☐ être détendu lorsque je communique avec les autres de façon à les mettre à l'aise s'ils veulent faire des commentaires ;
- ☐ ralentir le flot de mes pensées lorsque j'écoute, de manière à ne pas anticiper la réponse des gens avant qu'ils ne la donnent ;
- ☐ améliorer mon pouvoir de concentration ;
- ☐ éviter de formuler une réponse avant d'entendre ce que l'autre personne a à dire ;
- ☐ ne pas être sur la défensive pendant un échange ;
- ☐ parler d'une voix normale plutôt que de parler fort et sur un ton agressif.



EXERCICE 3

Module 3 : Thème 5

Comment développer de bonnes capacités d'écoute

Tout le monde devrait savoir qu'il est nécessaire de développer de bonnes capacités d'écoute. Malheureusement, cette prise de conscience se fait à force de passer du temps avec des personnes qui ne savent pas écouter. Ne pas être écouté n'est pas drôle. Savoir écouter est une qualité importante. Si vous désirez être un bon entrepreneur, il est impératif que vous sachiez écouter et que vous le fassiez bien.

Il faut malheureusement constater que la plupart des gens ne font que très peu d'efforts pour bien écouter. On préfère parler et être écouté plutôt que d'écouter les autres. On veut dire ce que l'on pense, être au centre de la conversation. Si vous n'écoutez pas, comment voulez-vous être entendu?

Quand on écoute, on a tout à gagner. Les entrepreneurs qui ont appris à écouter attentivement sont capables d'influencer n'importe quel interlocuteur. Ils trouvent des opportunités pour se développer et accroître leur productivité. Ils attirent les clients qui ne veulent faire des affaires qu'avec eux. Les entrepreneurs qui sont à l'écoute sont capables de développer des relations durables. Ils sont capables de gérer des conflits avec efficacité. Ils sont plus créatifs et ont des relations. Ils deviennent des meneurs et attirent les autres. Ce qui ressort de tout cela, c'est que vous aurez beaucoup plus d'influence dans tout ce que vous ferez si vous savez écouter avec attention.

Personne n'aime être avec quelqu'un qui domine constamment la conversation. Et personne n'a envie d'être là juste pour écouter. Chacun veut avoir l'occasion de parler et d'être écouté.

La première chose à faire lorsqu'on apprend à écouter plus attentivement, c'est de se taire. Laissez parler votre interlocuteur. Ensuite vous pourrez poser des questions et écouter soigneusement les réponses. En procédant de cette façon, vous allez vraiment apprendre davantage de choses. Lorsque vous écoutez les autres, vous leur donnez la possibilité de se mettre en avant et en même temps, vous apprenez.

N'importe qui peut pratiquer l'art de l'écoute, le développer et le maîtriser. Les entrepreneurs qui communiquent le mieux sont aussi ceux qui écoutent le mieux.

Voici quelques conseils pour apprendre à très bien écouter :

1. Soyez attentif : prêtez toute votre attention à la personne qui parle. Lorsque vous êtes au téléphone, contentez-vous d'écouter votre correspondant.
2. Soyez concentré : concentrez-vous sur votre interlocuteur et sur ce qu'il/elle dit. Ne cherchez pas ce que vous allez lui répondre. Si vous préparez déjà ce que vous allez lui dire par la suite, cela signifie que vous ne l'écoutez plus.
3. Ne coupez pas la parole : N'intervenez pas tant que l'autre personne n'a pas fini de parler. Vous pouvez lui demander si elle a fini. Ne parlez pas tout de suite. Donnez-vous le temps d'assimiler ce qui a été dit et ensuite pensez à ce que vous allez répondre. Il peut y avoir des moments de silence dans une conversation.

4. Les points importants : lorsque vous commencez à parler, reprenez les remarques importantes de votre interlocuteur. Assurez-vous que vous avez tout bien compris.
5. Posez des questions : les gens apprécient beaucoup qu'on leur pose des questions.
6. Faites part de vos réactions : dites à votre interlocuteur ce que vous pensez de ses réflexions et de ses idées.
7. Taisez-vous : il vaut mieux écouter davantage et parler moins. Un vieux dicton dit : « Vous avez deux oreilles et une seule bouche pour une bonne raison. » Utilisez vos oreilles.
8. Ecoutez les autres : ne vous prenez pas pour le centre du monde, c'est une remarque à ne pas oublier. Il faut penser aux autres : Quelles sont leurs forces? Que peuvent-ils apporter? Et comment pouvez-vous leur laisser la place au centre de la conversation?
9. Laissez-leur l'occasion d'être le point de mire ! : les gens veulent briller. Ils veulent qu'on les écoute et attirer l'attention. Laissez-les faire. On n'a pas besoin d'être toujours brillant soi-même. C'est en donnant l'opportunité aux autres de briller que l'on encourage de nouveaux dirigeants, en leur faisant donner le meilleur d'eux-mêmes.
10. **Certaines personnes sont incapables d'entendre ce qui se dit** : quelles sont les stratégies qu'elles utilisent pour compenser cela ? Pourquoi les personnes qui ne peuvent pas voir ont-elles une bonne capacité d'écoute ?

Citation du jour:

« Si seulement je pouvais trouver une école qui apprenne aux gens à écouter ! Les hommes d'affaires ont besoin d'écouter au moins autant qu'ils ont besoin de parler. Beaucoup trop de gens oublient que la vraie communication doit aller dans les deux sens. » Lee Iacocca