

---

# CLE

## COMPRENDRE L'ENTREPRISE

---

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

### MODULE 2

#### A quoi sert l'esprit d'entreprise ?

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](mailto: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](http://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](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://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.

Pr. 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.

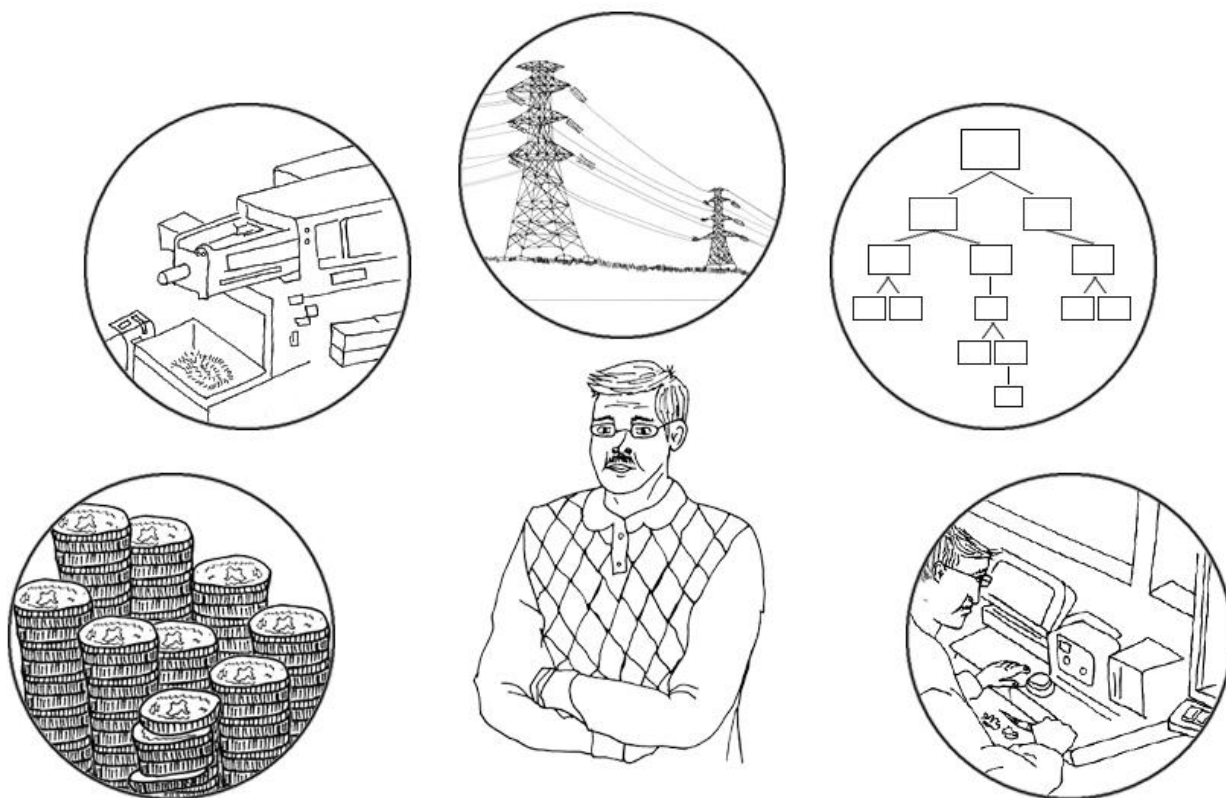
Des informations supplémentaires sur CLE peuvent être trouvées sur :

[www.knowaboutbusiness.org](http://www.knowaboutbusiness.org)



## MODULE 2

# A quoi sert l'esprit d'entreprise ?



### Objectif du module :

- Permettre aux participant(e)s de comprendre que faire preuve d'esprit d'entreprise dans toute situation, impliquant ou non une activité économique, est profitable, tant au niveau personnel qu'au niveau familial et communautaire.

### Thèmes traités :

Page

1. Définition de l'esprit d'entreprise.....	2
2. En quoi « l'esprit d'entreprise » s'applique-t-il aux entreprises? .....	11
3. La motivation entrepreneuriale .....	15
4. Fixer les objectifs pour l'entreprise .....	24
5. La prise de risque.....	32

# I THEME 1 : **Définition de l'esprit d'entreprise**

## II DUREE CONSEILLEE :

- 2 heures/session

## III OBJECTIF :

- A la fin de cette séance, les participant(e)s auront compris le concept « esprit d'entreprise ».

## IV JUSTIFICATION:

- En comprenant ce qu'est l'esprit d'entreprise, les participant(e)s pourront se rendre compte que, quelle que soit la situation dans laquelle on se trouve, celle-ci peut offrir des opportunités dont on peut tirer profit pour améliorer sa vie et la vie des autres. Apprendre à penser et agir comme un entrepreneur peut être utile aux jeunes femmes et hommes, y compris les personnes avec handicap, quand ils sont en quête d'un emploi ou veulent devenir travailleurs indépendants.

## V ACTIVITES :

1. Afficher le TRANSPARENT 1 pour donner aux participant(e)s une définition claire et concise de ce qu'est un entrepreneur. r aux participant(e)s qu'ils peuvent avoir un esprit d'entreprise en tant que propriétaires d'entreprises et aussi dans des situations non commerciales, comme par exemple s'engager dans un effort de collecte de fonds pour l'achat d'une pompe à eau au profit de la communauté. Discuter avec les participant(e)s de la signification des mots et expressions « environnement commercial et environnement non commercial », « perspectives », « ressources » et « récompenses ».
2. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 1 et de discuter des fonctions entrepreneuriales dans une entreprise. Les entrepreneurs, femmes et hommes, recherchent les segments de marché non desservies, tels les besoins non satisfaits de la population locale, y compris ceux des personnes avec handicap et essaient de les transformer en opportunités d'affaire. Demander aux apprenants de suggérer un quelconque « manque sur le marché » qui, selon eux, est susceptible de répondre aux besoins des gens de leur communauté.
3. Afficher le TRANSPARENT 2 et engager la discussion sur la manière d'agir des entrepreneurs pour améliorer l'environnement économique et social.
4. Poser la question suivante: « Pourquoi les entrepreneurs devraient-ils penser à engager des personnes avec handicap ? » et engager la discussion en classe. Expliquer aux participant(e)s que la plupart d'entre nous connaissent une personne avec handicap, parfois même au sein de la famille. Tout le monde a besoin d'une opportunité pour accéder à un emploi ou devenir travailleur indépendant. Les personnes avec handicap développent le respect de soi, deviennent autonomes financièrement et contribuent au bien-être de leur famille et leur communauté. Pour les entrepreneurs, l'embauche des personnes avec handicap participe à l'amélioration des performances de l'entreprise. Les sociétés employant des personnes avec handicap font souvent état que, au

sein d'un groupe, les personnes avec handicap réalisent des performances égales, voire meilleures que leurs collègues, pour ce qui est de la productivité, la sécurité et la présence. Plusieurs employeurs rapportent que le travail d'équipe et le moral du personnel s'améliorent quand des travailleurs avec handicap font partie du groupe.

5. Demander à la classe d'examiner et discuter de la NOTE DE LECTURE 2 concernant la contribution au développement économique. Résumer la discussion en mettant l'accent sur les aspects suivants :

- Faire preuve d'esprit d'entreprise dans l'organisation et la gestion permet de faire face aux changements et de résoudre les problèmes, quelle que soit la situation (affaires ou activités privées) dans laquelle on se trouve.
- L'esprit d'entreprise comporte cinq éléments : observer l'environnement, identifier les opportunités, réunir les ressources nécessaires, exécuter l'activité, et en tirer un bénéfice.

Demander à la classe d'engager une discussion sur la nécessité pour les entrepreneurs de considérer les effets de leurs actions sur l'environnement naturel. Mettre en évidence les raisons qui font que la gestion d'une entreprise est un processus qui exige l'établissement d'un équilibre avec le monde naturel. Les entreprises utilisent souvent des ressources naturelles ou produisent des externalités (coûts externes comme la pollution) qui peuvent être nuisibles à l'environnement naturel. Expliquez la raison pour laquelle ces coûts devraient également être considérés lors de l'élaboration d'un plan d'affaires.

6. L'esprit d'entreprise fait appel à des ressources économiques (capitaux et équipements), ainsi qu'à des ressources personnelles (l'énergie, les compétences, les connaissances et le temps dont on dispose). Demander aux participant(e)s de réviser et de discuter la NOTE DE LECTURE 3 et afficher le résumé dans le TRANSPARENT 4.

Lors de la discussion, attirer l'attention sur le fait que les femmes et les hommes ont souvent un accès inégal aux ressources, comme le crédit, la terre, les outils de production et la technologie, le savoir, les compétences et le temps. Poser aux apprenants les questions suivantes :

- Pensez-vous que les femmes et les hommes consacrent autant de temps et d'énergie aux affaires ?
- Pensez-vous que les femmes et les hommes possèdent des niveaux égaux de compétences ?
- Que devront faire les entrepreneurs avec handicap pour concurrencer les entrepreneurs sans handicap en matière d'accès aux ressources ?
- Pensez-vous que les femmes et les hommes avec handicap ont accès au crédit de la même façon que les personnes sans handicap ?

Expliquer aux apprenants que l'accès aux institutions financières formelles, telles que les banques, pourrait s'avérer beaucoup plus difficile pour les femmes que pour les hommes, du fait qu'elles ne possèdent pas de terre et de propriétés enregistrées à leur nom, et qu'il est rare que les femmes donnent en garantie d'un crédit bancaire pour leur entreprise, des biens acquis par le couple. Dans de nombreux cas, les femmes n'osent pas l'entrepreneuriat de peur de ne pouvoir concilier leur vie professionnelle et leurs obligations familiales.

Davantage d'efforts devraient être consentis afin que les femmes aient accès aux possibilités de formation, y compris dans les carrières non

conventionnelles. Les femmes et les hommes devraient avoir les mêmes chances d'accès et de liberté de choix de leur secteur d'activité.

A cause de stéréotypes, les entrepreneurs avec handicap peuvent ne pas utiliser leur plein potentiel en entrepreneuriat se voyant limités à certaines activités ou secteurs.

Demander à la classe de discuter les raisons à la base des différences entre les capacités des femmes, des hommes et des personnes avec handicap et des opportunités qui se présentent à eux. Selon les participants, qu'est-ce qui devrait être fait pour que les femmes et les hommes puissent accéder aux ressources de manière égale? Quels sont les autres groupes de personnes qui pourraient avoir des difficultés à accéder aux ressources et pourquoi?





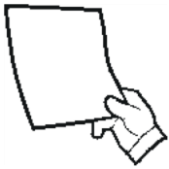
## TRANSPARENT 1

## MODULE 2 : Thème 1

## Définition de l'entrepreneur

Un entrepreneur est un homme ou une femme qui :

1. Observe son environnement économique et social ;
2. Identifie les opportunités qui se présentent au niveau économique ou social ;
3. Réunit les moyens nécessaires pour réaliser une activité ;
4. Met en œuvre l'activité ;
5. En tire un bénéfice matériel ou social.



## NOTE DE LECTURE 1

# Les fonctions d'un entrepreneur

- a) Les entrepreneurs hommes et femmes sont les premiers acteurs du secteur économique et social. Sans les entrepreneurs, il n'y aurait pas de développement économique ou social. Ce sont eux qui **identifient les insuffisances du marché** puis qui transforment celles-ci en opportunités d'affaires.
- b) C'est l'entrepreneur qui obtient **le financement** pour l'entreprise. Une fois qu'une opportunité d'affaire est identifiée, c'est lui qui mobilise les moyens nécessaires pour exploiter cette opportunité et qui devient 'investisseur de l'entreprise. Il va de soi que l'entreprise ne doit pas être financée uniquement par les économies personnelles de l'entrepreneur. Il peut emprunter les fonds nécessaires auprès des banques et d'autres sources. Par conséquent, c'est l'entrepreneur qui a pour fonction de réunir le financement pour l'entreprise.
- c) Une autre fonction de l'entrepreneur consiste à **gérer** l'entreprise. C'est une fonction qu'il peut également déléguer à d'autres collaborateurs. Mais même dans le cas où d'autres personnes sont employées pour gérer l'entreprise, l'entrepreneur a la responsabilité finale de gestion. Les fonctions de gestion impliquent toute une gamme d'activités : organiser, coordonner, diriger, recruter, récompenser et évaluer les salariés. L'entrepreneur gère la production, le marketing, le personnel et tous les autres domaines de l'entreprise.
- d) C'est également l'entrepreneur qui a la responsabilité de **supporter les pertes et les risques** découlant de l'entreprise. Dans la limite du possible, un entrepreneur s'efforce d'éviter les situations à risque. Il ne prend que des risques calculés. Avant de prendre un risque, il l'a évalué, il en connaît le coût, et les bénéfices qu'il peut en retirer.
- e) Grâce aux entrepreneurs, de nombreux emplois sont créés dans l'économie. De plus, grâce à leurs activités, les individus, la collectivité locale et la société toute entière s'enrichissent. Les entrepreneurs **encouragent la concurrence**, qui est un des piliers de l'économie de marché, de la croissance économique, du progrès social et de la répartition des richesses dans la population d'un pays. L'esprit d'entreprise est un mécanisme efficace qui permet d'assurer l'innovation et la créativité et de réussir le développement économique.
- f) Être jeune, être une femme, faire partie d'un groupe minoritaire, vivre dans une zone rurale, ou vivre avec un handicap, constituent tous des facteurs, pouvant rendre très difficile l'obtention d'un emploi avec un salaire décent. L'auto-emploi et l'**entrepreneuriat** sont des options à ne pas négliger pour parvenir à une autonomie, se réaliser et trouver sa place dans la communauté.



## TRANSPARENT 2

## MODULE 2 : Thème 1

## Le rôle de l'entrepreneur dans les activités économiques

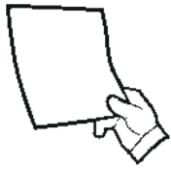
### Améliorer l'environnement économique et social

#### A. en :

- créant des emplois et des opportunités de travail décent ;
- encourageant le développement durable ;
- favorisant une concurrence saine ;
- créant des richesses ;
- partageant la prospérité ;
- garantissant l'innovation et la créativité ;
- participant au progrès social ;
- contribuant à la croissance économique.

#### B. à travers :

- L'évaluation de l'environnement économique et social et l'identification des opportunités ;
- La mobilisation des moyens nécessaires tout en considérant leur impact sur l'environnement ;
- La mise en œuvre de l'activité et la réalisation des bénéfices financiers et sociaux.



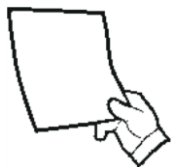
## NOTE DE LECTURE 2

## MODULE 2 : Thème 1

# Importance de l'esprit d'entreprise



1. **CREATION D'EMPLOIS** : Les entrepreneurs créent des emplois pour eux-mêmes et pour les autres. Ce sont des employeurs et ils contribuent à remédier au problème de chômage.
2. **VALORISATION DES RESSOURCES LOCALES** : Lorsque les entrepreneurs utilisent les ressources locales, la valeur de celles-ci augmente.
3. **DECENTRALISATION ET DIVERSIFICATION DES ACTIVITES** : Les entrepreneurs sont capables d'identifier les opportunités d'affaires et d'implanter celles-ci dans des zones qui conviennent, y compris dans les zones rurales.
4. **PROMOTION DE LA TECHNOLOGIE** : Par leur créativité, les entrepreneurs contribuent à l'utilisation et au développement de technologies appropriées.
5. **FORMATION DE CAPITAL** : L'esprit d'entreprise permet d'accroître la formation de capital et les investissements dans de nouvelles activités ou des activités en expansion.
6. **PROMOTION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE** : En donnant une image de réussite, les entrepreneurs deviennent des modèles pour les autres.



## NOTE DE LECTURE 3

### MODULE 2 : Thème 1

# Les ressources nécessaires à l'entrepreneur

Pour mettre en œuvre leurs projets, les entrepreneurs font appel à des ressources économiques et des ressources humaines.

## RESSOURCES ECONOMIQUES

**Argent.** Les entrepreneurs ont besoin d'argent pour mettre en œuvre leurs idées d'entreprise. Les économies personnelles et l'argent emprunté aux amis, à la famille ou à des institutions financières sont les premières sources de financement d'une entreprise.

**Équipements.** Un simple couteau ou une agrafeuse sont déjà des équipements. Ce peut être aussi un téléphone portable, un four à micro-ondes ou un ordinateur. La valeur d'un équipement dépend en grande partie de l'utilisation que l'on en fait. Même le meilleur équipement ne peut penser ou agir tout seul.

## RESSOURCES HUMAINES

**Énergie.** Une bonne santé est essentielle pour conserver un niveau d'énergie élevé. Une alimentation adéquate, du repos et de l'exercice physique sont absolument nécessaires. Les attitudes personnelles ont également une forte influence sur le niveau d'énergie d'un entrepreneur. Les individus ayant un esprit d'entreprise bien développé réussissent grâce à leur attitude positive et à des objectifs personnels qui les motivent.

**Compétences.** Les compétences sont la mise en pratique des connaissances acquises. Elles sont comportementales, techniques.... Elles peuvent être améliorées, renforcées. Face à une personne, l'entrepreneur doit se concentrer sur les compétences que la personne possède, et non sur celles qu'elle ne possède pas. Les personnes avec handicap possèdent comme toutes les autres personnes des compétences, et ne sont pas simplement limitées par leurs handicaps. Ces limites seront plus importantes lorsque le handicap d'une personne est en interaction avec certains aspects de l'environnement social et physique. D'où la responsabilité de tous d'assurer un environnement ouvert, inclusif et accessible.

**Connaissances.** Il y a bien des moyens d'acquérir des connaissances. Il faut d'abord faire preuve d'enthousiasme et de curiosité. Lire, observer et écouter permettent d'enrichir ses connaissances et de se tenir au courant de ce qui se passe dans le monde. Les entrepreneurs doivent s'efforcer d'acquérir toujours plus de connaissances tout en développant leurs compétences en communication que sont la lecture, l'écriture, la parole et l'écoute.

**Temps.** Le temps est une ressource essentielle. Chacun dispose du même temps (24 heures par jour et 168 heures par semaine). Une bonne partie de ce temps est consacrée à des tâches quotidiennes telles que manger, dormir, aller à l'école, travailler, s'occuper de sa santé... Le reste du temps devrait être disponible pour des activités de loisirs et des activités pour lesquelles on a un intérêt particulier car elles apportent une satisfaction personnelle.



## TRANSPARENT 3

## Ressources nécessaires aux entrepreneurs pour mettre leurs idées en pratique

- DE L'ARGENT ;
- DES MOYENS MATERIELS ;
- DE L'ENERGIE ;
- DES COMPETENCES ;
- DES CONNAISSANCES ;
- DU TEMPS ;
- DES RESSOURCES NATURELLES & AUTRES.

## I Thème 2 : **En quoi «l'esprit d'entreprise» s'applique-t-il aux entreprises?**

### II DUREE CONSEILLEE :

- 2 heures

### III OBJECTIF :

- A la fin de cette séance, les participant(e)s comprendront quelles sont les caractéristiques principales de « l'esprit d'entreprise » à la base du succès des entreprises.

### IV JUSTIFICATION :

- En comprenant que l'esprit d'entreprise dans le monde économique obéit à certains principes directeurs, les participant(e)s seront capables d'utiliser ceux-ci au moment de se lancer dans la création de leur propre entreprise.

### V ACTIVITE :

1. Demander aux participant(e)s de lire l'EXERCICE 1. Afficher le TRANSPARENT 1 et engager la discussion sur les principes économiques et les compétences entrepreneuriales présentés dans l'EXERCICE 1.
2. Afficher le TRANSPARENT 2 et discuter des différences entre les efforts et les satisfactions qu'implique la situation d'entrepreneur pour les femmes, les hommes, et les personnes avec handicap.
3. Résumer le Thème 2 en soulignant qu'un entrepreneur est la personne qui :
  - est le moteur principal de l'entreprise car c'est lui qui découvre les opportunités du marché ;
  - mobilise les ressources ;
  - organise et gère l'entreprise ;
  - supporte toutes les pertes et les risques liés à l'entreprise ;
  - tire profit de ses efforts.





## EXERCICE 1

### MODULE 2 : Thème 2

# Les principes de l'esprit d'entreprise

Selon une anecdote, « l'homme qui a inventé la roue n'a plus jamais manqué de clients ». Une économie de marché offre des opportunités remarquables, pour générer un profit, se distinguer personnellement et pour servir la communauté, aux personnes pourvues d'imagination et d'énergie et de l'envie de faire quelque chose de plus, ou de mieux que les autres. La concurrence est l'essence du système de libre entreprise. C'est la concurrence qui motive une personne à faire encore mieux que ses concurrents.

La concurrence permet d'améliorer le niveau de vie des gens en leur offrant la possibilité de faire des choix. Les consommateurs arbitrent ces choix pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix. Lors d'un achat, le paiement effectué représente en quelque sorte un « vote » en faveur du produit ou du service choisi. Les produits, les services ou les commerces qui ne reçoivent pas suffisamment de soutien (ventes) sous forme de paiements/votes de la clientèle sont appelés à disparaître.

L'entrepreneur qui veut réussir se doit d'apporter un « plus » au service qu'il fournit ou au produit qu'il commercialise par rapport à ses concurrents. Il est vrai que chaque année de nombreuses entreprises disparaissent ; mais il est tout aussi vrai que beaucoup d'autres réussissent. Les entreprises qui prospèrent sont celles qui offrent des services ou des produits correspondant précisément aux besoins des clients. Ces clients peuvent être des femmes ou des hommes.

Quand la population augmente, les besoins augmentent et les entreprises se multiplient. Chaque année, il y a des millions de nouveaux nés filles et garçons qui représentent un gros potentiel commercial car, en grandissant, ces enfants deviennent les citoyens, les travailleurs, les cadres, et les clients de demain.

Pour réussir, un entrepreneur n'a pas besoin d'être le meilleur gestionnaire, ou d'avoir le plus beau magasin. La personne qui perçoit l'opportunité avant les autres réussira. Les entrepreneurs qui adaptent leurs offres aux besoins et désirs des clients peuvent créer une niche compétitive pour leur entreprise.

Toute personne ayant de l'imagination, et assez de courage pour mettre en jeu ses propres capacités et ses ambitions, peut réussir dans les affaires, à condition de gérer correctement le risque. Il doit posséder des connaissances, les mettre en pratique en développant des compétences réelles, faire preuve de maturité suffisante pour réduire le risque d'échec. Toute entreprise comporte des risques, mais les risques d'échec peuvent être largement réduits par une formation adéquate, de l'expérience et du bon sens.

Toute entreprise comporte un facteur chance. Certains entrepreneurs ont de la chance. Il ne faut toutefois pas compter uniquement sur elle pour réussir !





## TRANSPARENT 1

## MODULE 2 : Thème 2

## Caractéristiques de l'entrepreneuriat

### PRINCIPES ECONOMIQUES

- FONCTIONNE MIEUX DANS UNE ECONOMIE DE MARCHE OUVERTE
- PROMEUT LES ENTREPRISES PRIVEES
- AJOUT DE LA VALEUR AUX PRODUITS OU SERVICES (CREATION DE RICHESSES)
- PRODUIT DES BIENS ET DES SERVICES DEMANDES PAR LE MARCHE
- CREE DE NOUVEAUX MARCHES

### COMPETENCES ENTREPRENEURIALES

- PRENDRE DES INITIATIVES
- SE MONTRER TRÈS COMPÉTITIF
- TIRER PARTI DU CHANGEMENT
- SAVOIR FAIRE FACE AUX CONTRAINTES
- RECHERCHER DES OPPORTUNITES



## TRANSPARENT 2

### MODULE 2 : Thème 2

# Entrepreneuriat : Récompenses et efforts

## Récompenses de l'entrepreneur :

- Accomplissement/développement personnel
- Sentiment de liberté et d'indépendance
- Chance d'utiliser les aptitudes et être créatif
- Possibilité de fournir à autrui des emplois, produits, services, et avantages socioéconomiques (clients, travailleurs, fournisseurs, communauté, etc.)
- Des récompenses financières (profit, etc.)
- Des récompenses non financières: amélioration de la société (à travers la création d'emplois, projets de soutien à la communauté, etc.)

## Etre entrepreneur engendre des couts personnels

- Il travaille de longues heures ;
- Il se soucie toujours de l'entreprise ;
- Il a besoin de plus d'énergie ;
- Il sacrifie d'autres aspects importants de la vie ;
- Il a moins de temps à consacrer à la famille et aux amis ;
- Il éprouve un stress émotionnel dans la gestion de l'entreprise ;
- Il fait des investissements financiers et en assume les risques.

# I THEME 3 : **La motivation entrepreneuriale**

## II DUREE CONSEILLEE :

- 1 heure

## III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participant(e)s auront compris quelles sont les motivations que possèdent les entrepreneurs et qu'ils utilisent dans leurs activités journalières.

## IV JUSTIFICATION :

- Les participant(e)s doivent comprendre la relation entre motivation entrepreneuriale et attitudes positives par rapport au travail. La motivation entrepreneuriale est essentielle pour réussir et c'est un trait de caractère que chaque participant(e) peut développer.

## V ACTIVITES:

1. Demander aux participant(e)s de compléter le questionnaire de l'EXERCICE 1. Discuter avec eux les réponses à ce questionnaire.

-----  
Explications des réponses au questionnaire « **Evaluation personnelle** » QUESTIONNAIRE POUR L'ENTREPRENEUR

- 1) **Lorsqu'il rencontre un problème, l'entrepreneur va probablement :** b) demander de l'aide à un expert du domaine en question.

Les entrepreneurs ont tendance à être indépendants et à ne compter que sur eux-mêmes. Ils chercheront donc à trouver la solution à leurs problèmes tous seuls s'ils veulent réussir avant tout. Mais les bons entrepreneurs n'hésiteront pas à rechercher de l'aide car ils n'attachent pas tant d'importance à la réussite individuelle. Démarrer une entreprise est difficile et requiert en général l'aide des autres. Les entrepreneurs qui réussissent vont recourir à l'aide des personnes qui peuvent leur être le plus utiles, que ce soient des amis ou d'autres personnes. Le besoin de réussir sera certainement plus grand que le désir de travailler de concert avec des amis uniquement. Par conséquent, le meilleur choix sera (b).

- 2) **L'entrepreneur est comme le sportif, qui court avant tout pour :** c) essayer d'améliorer son record personnel sur la distance.

Les entrepreneurs disposent souvent d'une réserve d'énergie et de dynamisme incroyable, alliée à la capacité de travailler pendant de longues heures. Une bonne forme physique est nécessaire pour faire face au stress généré par leur fonction de dirigeant d'entreprise. Ils doivent être conscients des tensions que font peser sur eux les contraintes physiques, sociales et psychiques découlant de leur travail, surtout s'ils ont des responsabilités ménagères, ou si l'entrepreneuriat expose leur bonne réputation au sein de leur communauté à des risques. Peu d'entrepreneurs se lancent dans les

affaires pour améliorer leur forme, bien que le stress au travail semble réussir à un grand nombre d'entre eux. Les entrepreneurs ont tendance à se mesurer à des critères de réussite qu'ils se sont fixés eux-mêmes plutôt qu'à des critères fixés pour eux par les autres. La plupart sont comme le coureur, qui court pour améliorer sa propre performance. Obtenir un nouveau « record personnel » est plus gratifiant que de battre les autres. Le meilleur choix est donc (c).

- 3) **Les entrepreneurs sont motivés par le besoin de :** a) atteindre un objectif d'une grande importance pour eux-mêmes.

Les hommes et les femmes ont normalement des buts économiques et sociaux lorsqu'ils commencent une entreprise. Ceux qui sont motivés par le besoin d'attirer l'attention sur eux, d'obtenir de la reconnaissance et de contrôler les autres sont surtout intéressés par le pouvoir. On les rencontre plutôt dans la vie politique ou dans de grandes sociétés, où ils peuvent contrôler les réseaux de communication du bas vers le haut et vice versa, de façon à avoir plus de pouvoir. A l'inverse, les entrepreneurs sont motivés par le besoin de réussite personnelle plutôt que par le besoin de pouvoir personnel. Le pouvoir et la reconnaissance peuvent être le résultat du succès mais ce ne sont pas les moteurs de leur motivation. La meilleure réponse est (a).

- 4) **Les entrepreneurs pensent que le succès ou l'échec d'une nouvelle activité entrepreneuriale dépend avant tout de :** c) leurs propres forces et capacités.

Les entrepreneurs qui réussissent sont souvent ceux qui ont une grande confiance en eux-mêmes. En général, ils croient très fort en eux-mêmes et en leurs propres capacités à obtenir les résultats qu'ils se sont fixés. Ils pensent également que ce qui arrive dans leur vie est déterminé principalement par ce qu'ils font eux-mêmes. Ils n'hésitent pas à se mettre dans des situations où ils portent personnellement la responsabilité du succès ou de l'échec d'une opération. Ils prendront l'initiative de résoudre un problème et de donner des directives là où il n'y avait pas de leadership. Le meilleur choix est (c).

- 5) **S'il avait une chance d'en tirer un bénéfice substantiel, que ferait probablement un entrepreneur :** b) travailler sur un problème avec une chance sur trois de le résoudre dans le temps imparti.

L'entrepreneur est considéré comme un preneur de risque. Les activités d'une entreprise peuvent impliquer un grand nombre de risques, mais des tests psychologiques réalisés avec des entrepreneurs ont démontré qu'ils ne sont pas plus motivés par le risque que n'importe quelle autre personne : ce ne sont pas des cerveaux brûlés, ni des joueurs imprudents. Les entrepreneurs performants savent très bien évaluer le pourcentage de risque que présente une opération et choisiront de prendre ce risque s'ils sentent qu'ils ont de fortes chances de réussir personnellement.

L'entrepreneur choisirait probablement (b), c'est-à-dire de travailler sur un problème, même si jouer aux dés est de toute évidence plus facile. Les entrepreneurs évitent les situations où les résultats dépendent principalement du hasard ou des efforts fournis par les autres. L'idée d'obtenir des résultats personnels a plus d'importance que la récompense offerte.

- 6) **L'entrepreneur va probablement choisir une tâche :** a) qui implique un risque de niveau moyen mais qui représente tout de même un défi.

Les entrepreneurs ont tendance à être des personnes positives et optimistes, qui concentrent leur attention sur leurs chances de réussite plutôt que sur les risques d'échec. Les individus qui ont peur de l'échec vont plutôt choisir des tâches qui sont très faciles et les individus qui recherchent un gain important prennent un risque très élevé. L'entrepreneur, lui, évite les deux extrêmes et choisit les tâches où il y a un défi à relever mais qui en même temps ont de bonnes chances d'aboutir. Le meilleur choix est (a).

- 7) **Aux yeux des entrepreneurs, les profits sont importants car :** a) les profits amènent l'argent qui permet de développer d'autres projets et de tirer avantage d'autres opportunités ;

C'est une erreur très répandue de considérer que les entrepreneurs sont, au fond d'eux-mêmes, des individus avides et âpres au gain, qui se lancent dans les affaires avec l'objectif d'accumuler une grande richesse. Un entrepreneur cherche à créer sa propre entreprise plutôt que d'investir dans une activité et de s'en sortir en utilisant l'argent des autres. Il apprécie les avantages que lui apporte un revenu élevé, mais en général il n'utilise qu'une partie de ses bénéfices pour ses besoins personnels.

Les entrepreneurs qui éprouvent avant tout le besoin de réussir sont intéressés par la réussite en tant que telle, et non pas par des bénéfices sous forme d'argent, de prestige ou de pouvoir. En fait, des études montrent qu'ils ne travailleront pas plus si le seul avantage qu'ils peuvent en retirer se présente sous forme d'argent. Un entrepreneur considère que le profit est un moyen d'arriver au but et non pas une fin en soi pour laquelle il faut se battre. Le profit est un moyen de contrôler sa performance, un moyen de mesurer à quel point on a réussi à atteindre les objectifs fixés. Le profit sert d'outil pour évaluer si les affaires marchent bien en général, et il permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le profit est également considéré par l'entrepreneur comme une source de capital qui lui donne plus de libertés et la capacité de se développer ou de se lancer dans de nouvelles activités. Pour de nombreux entrepreneurs de subsistance, dont la majorité sont des femmes, le profit constitue un outil fondamental à même d'assurer leur subsistance et améliorer le bien-être de leurs familles et enfants. (a) est un meilleur choix que (b) ou (c).

- 8) **Pour un entrepreneur, qu'y a-t-il de plus important :** c) l'opportunité de créer et d'innover.

Un grand nombre d'entrepreneurs sont motivés par le désir d'être leur propre patron. Mais ils savent également qu'en tant que patron il leur restera peu de temps pour faire d'autres choses, en particulier au moment du démarrage de leur nouvelle entreprise. Pouvoir gérer son temps et en disposer à sa convenance n'est donc pas un facteur déterminant aux yeux d'un entrepreneur, contrairement à d'autres professions.

L'élément essentiel au bon fonctionnement de toute entreprise est de savoir prendre les bonnes décisions quant à la production d'un bien ou d'un service de la qualité désirée, pour un coût aussi faible que possible. C'est du moins le souci principal de tous les dirigeants et gérants d'entreprise. Souvent les

entrepreneurs vont au-devant de difficultés quand leur entreprise se développe car ils ne se préoccupent pas assez de sa gestion. Ce qui les intéresse avant tout, c'est la possibilité de créer et de lancer de nouvelles activités plutôt que choisir de continuer à faire fonctionner une société prospère, bien établie. Le meilleur choix pour cette question est (c)

---

2. Après avoir discuté les réponses au « Questionnaire pour l'entrepreneur », demander aux participant(e)s de lire et de commenter la NOTE DE LECTURE 1. Souligner qu'il est important d'adopter des attitudes et habitudes positives et rappeler leur lien avec la motivation de l'entrepreneur.
3. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 2 et de discuter du rôle de la motivation en tant que moteur de fonctionnement des entrepreneurs.



## EXERCICE 1

### MODULE 2 : Thème 3

# Evaluation personnelle

**1. Lorsqu'il rencontre un problème, l'entrepreneur va probablement :**

- a) aller chercher de l'aide auprès d'un ami ;
- b) demander de l'aide à quelqu'un de l'extérieur qui a la réputation d'être un expert ;
- c) essayer de résoudre le problème tout seul.

**2. L'entrepreneur est comme un sportif, qui court avant tout pour :**

- a) dépenser de l'énergie et rester en bonne condition physique ;
- b) avoir la satisfaction de battre d'autres concurrents de la course ;
- c) essayer d'améliorer son record personnel sur la distance.

**3. Les entrepreneurs sont avant tout motivés par le besoin d' :**

- a) atteindre un objectif d'une grande importance pour eux-mêmes ;
- b) attirer l'attention et la reconnaissance des autres ;
- c) avoir un contrôle sur les autres.

**4. Les entrepreneurs pensent que le succès ou l'échec d'une nouvelle activité dépend avant tout de :**

- a) la chance ou du destin ;
- b) l'approbation et du soutien des autres ;
- c) leurs propres atouts et capacités.

**5. S'il avait une chance d'en tirer un bénéfice substantiel, que ferait probablement un entrepreneur :**

- a) lancer les dés avec une chance sur trois de gagner ;
- b) travailler sur un problème avec une chance sur trois de le résoudre dans le temps imparti ;
- c) ni (a) ni (b) car il penserait que les chances de succès sont trop minimes.

**6. L'entrepreneur va probablement choisir une tâche :**

- a) qui implique un risque d'une ampleur modérée mais qui mérite qu'on relève le défi ;
- b) où les risques sont importants mais pour laquelle les profits financiers sont également élevés ;
- c) qui est relativement facile et pour laquelle les risques sont minimes.

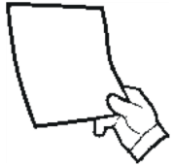
**7. Aux yeux des entrepreneurs, les profits sont importants car :**

- a) grâce aux profits, l'entrepreneur pourra développer d'autres projets et tirer profit d'autres opportunités qui se présentent ;
- b) les profits sont un moyen de calculer objectivement la réussite de l'entreprise ;
- c) la raison principale pour laquelle il a accepté de prendre des risques lors de la création d'une nouvelle entreprise était de s'enrichir personnellement (faire un gros profit).

**8. Pour un entrepreneur, qu'y a-t-il de plus important :**

- a) la place qu'il accorde à la compétence et à l'efficacité ;
- b) la liberté de pouvoir contrôler l'utilisation de son temps ;
- c) l'opportunité de créer et d'innover.





## NOTE DE LECTURE 1

# La motivation et les attitudes

Les entrepreneurs qui sont très motivés contrôlent leur environnement. Une attitude mentale positive leur donne la motivation pour se concentrer sur les activités et les événements futurs et sur les résultats qu'ils espèrent en obtenir. La motivation découle d'une attitude psychologique positive. Les entrepreneurs tirent les leçons de chaque expérience vécue et essaient d'en profiter. Développer la motivation et apprendre à adopter une attitude mentale positive demande du temps. Voici une série de facteurs qui aident les entrepreneurs à développer cette attitude :

- concentrez-vous sur les possibilités de tirer des leçons de chaque nouvelle expérience ;
- impliquez-vous dans des activités positives ;
- choisissez des objectifs de travail qui sont réalisables et qui ont un impact ;
- liez-vous d'amitié avec d'autres entrepreneurs ;
- prenez les façons de penser, de se comporter et les traits de caractère des entrepreneurs qui réussissent ;
- prenez pour modèles et mentors des entrepreneurs qui ont réussi ;
- évitez d'avoir des pensées et des idées négatives ;
- profitez des occasions qui permettent d'améliorer votre situation, dans votre vie personnelle, professionnelle ou votre vie publique ;
- l'environnement affecte votre performance. Si votre environnement ne convient pas à vos besoins, changez-le ou choisissez-en un autre plus positif, qui contribuera davantage à la réalisation des objectifs que vous vous êtes fixés ;
- ayez confiance en vous-même. La réussite sourit à ceux qui utilisent leurs talents et leurs capacités au maximum ;
- agissez en vue de l'action et des résultats. Concentrez-vous sur les problèmes particuliers ; une fois que vous avez pris une décision, agissez pour résoudre le problème ;
- pour devenir performant, il est essentiel d'avoir une attitude mentale positive. La façon d'agir d'un entrepreneur reflète la perception qu'il a de lui-même et de son environnement.

### Les habitudes d'un entrepreneur

Certains entrepreneurs ont pris l'habitude de commencer leur travail très tôt le matin. Commencer son travail plus tôt que d'habitude peut être une façon de stimuler sa motivation. Mais cela peut requérir de gros efforts et de la motivation. Cependant, si un entrepreneur est capable de s'imposer cette pratique pendant un mois, cette façon d'agir deviendra probablement une habitude. Changer une habitude pourrait impliquer le changement des habitudes d'autrui également, comme votre associé ou membres de la famille, notamment pour ce qui est de la distribution des rôles et des responsabilités au sein du ménage. Par exemple, commencer à travailler tôt le matin chaque jour signifie qu'un partenaire devra jouer un rôle important dans la garde des enfants au petit matin. A titre d'exemple, un père prend soin de l'enfant alors que la

mère gère l'entreprise. Ce comportement est possible et utile pour toute la famille. Un entrepreneur devra alors impliquer le membre de la famille dans sa décision de changer les habitudes et promouvoir un sens partagé des responsabilités et des réalisations.

Afin d'utiliser ce temps matinal supplémentaire de manière productive, il est préférable de déterminer (la veille) comment il sera utilisé. Cela vous mènera vers une autre bonne habitude, qui consiste à planifier à l'avance les activités importantes du lendemain avant d'aller vous coucher. Les bonnes habitudes sont sources de motivation chez l'entrepreneur.

Pour acquérir une nouvelle habitude, il est bon de la pratiquer chaque jour pendant un mois. Au bout de ce mois, la personne sera probablement assez motivée pour continuer à la pratiquer de façon régulière. Elle deviendra alors une bonne habitude et procurera de la motivation pour améliorer sa performance.

Réviser vos habitudes en vue de vos objectifs futurs, et discutez de ces changements avec toute personne qui pourrait être touchée par ce changement d'habitude. Les nouvelles habitudes devront être substituées aux vieilles habitudes pour vous donner la motivation nécessaire pour assurer les succès futurs.

Les personnes qui sont prêtes à prendre des risques en vue d'améliorer leur vie ne sont pas très nombreuses. Ces individus ont l'esprit d'entreprise car ils profitent des opportunités qui leur permettent d'avoir leur propre affaire et de la diriger. Les vrais entrepreneurs pensent constamment à changer et développer, et sont capables de motiver les autres à changer. Il est primordial pour tous les entrepreneurs d'avoir des attitudes positives et une bonne image d'eux-mêmes.

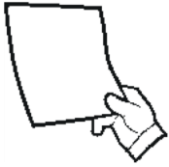
### **La motivation mentale**

Les entrepreneurs ont une perception positive de la vie. En fin de compte, ils considèrent que toutes les expériences sont saines. Les entrepreneurs éprouvent de la satisfaction dans leur travail et sont fiers de leurs résultats. Il faut que vous exprimiez vos attitudes mentales positives par rapport à votre travail car c'est grâce à cette motivation que vous serez capable de décider de votre réussite.

Consacrez un moment chaque jour à la réflexion. Donnez-vous le temps de réfléchir sérieusement à vos affaires. Ne limitez pas vos pensées aux problèmes quotidiens et aux activités du jour. Donnez-vous la motivation pour élargir vos modes de pensée et voyez « grand ». Les personnes qui voient « sur grand écran » sont celles qui ont l'esprit d'entreprise et qui ont le profil pour devenir de futurs hommes et femmes d'affaires et les leaders de leur collectivité.

Mentalement, soyez très bien organisé et capable de vous intéresser à une variété de problèmes. Vous devriez être capable de vous concentrer sur un sujet puis de dévier rapidement sur un autre en faisant un minimum d'efforts.

Savoir adopter l'attitude mentale adéquate par rapport au travail est extrêmement important sur le plan de la motivation. Les entrepreneurs performants sont fortement motivés, apprécient leur travail et s'impliquent entièrement, ils sont consciencieux dans ce qu'ils entreprennent. C'est grâce à la motivation et à une attitude mentale positive que leur activité devient un travail enthousiasmant, intéressant et gratifiant.



## NOTE DE LECTURE 2

# Les entrepreneurs doivent être très motivés

Les entrepreneurs jouent un rôle essentiel dans le développement économique. Ils sont la source de motivation pour lancer et stimuler toute activité économique. Les économies les plus développées sont celles où il y a le plus d'entrepreneurs. Un environnement économique et juridique positif va encourager et motiver les personnes à devenir entrepreneurs et à développer leurs propres entreprises. Les économies prospères utilisent de manière égale les compétences des hommes et des femmes. Le savoir, le talent et les idées sont autant d'atouts permettant aux femmes et aux hommes, y compris les personnes avec handicap, de réussir dans les affaires.

Ce sont les entrepreneurs qui apportent l'énergie, la créativité et la motivation pour initier de nouvelles affaires. Ce sont eux qui cherchent les opportunités florissantes qui répondent aux besoins jusque-là insatisfaits des clients. Ce sont eux qui identifient les besoins des clients et trouvent les moyens pour les satisfaire.

Les entrepreneurs qui sont très motivés sont optimistes et tournés vers le futur. Ils pensent que la réussite est possible et ils sont prêts à prendre des risques pour mettre en œuvre leur entreprise. Ils sont flexibles et prêts à modifier leurs plans dès qu'ils reçoivent de nouvelles informations. Les entrepreneurs sont persévérants et déterminés à réussir.

Les entrepreneurs motivés sont en position de force par rapport à leurs concurrents. Ils sont continuellement à la recherche de méthodes innovantes et originales pour vendre leurs produits ou leurs services.

Les entrepreneurs responsables s'attachent à travailler dans le respect des lois et des réglementations gouvernementales. Ils considèrent également l'impact de l'entreprise sur l'environnement naturel.

Les entrepreneurs s'efforcent de suivre les procédures commerciales usuelles et sont capables de contrôler avec précision la situation financière de leurs activités. Ils contrôlent constamment le niveau de leurs ventes, de leurs liquidités et du chiffre d'affaires.

Les entrepreneurs occupent la place la plus importante dans une économie de marché car ce sont eux qui créent la richesse, les emplois et les opportunités de marché. La prospérité économique de la nation dépend d'eux.

Les futurs entrepreneurs doivent se poser les questions suivantes :

- Y a-t-il aujourd'hui trois opportunités d'affaires que je puisse identifier?
- De quelle manière puis-je offrir de nouveaux produits et services aux personnes qui en ont besoin, qui les recherchent, et qui sont prêts à les payer ?
- Où puis-je trouver les meilleures opportunités d'affaires ?
- Comment puis-je réunir les personnes, l'argent et les autres moyens qui sont nécessaires pour créer de nouveaux produits et services que les gens recherchent ?
- Comment puis-je utiliser la créativité plutôt que l'argent pour trouver de nouvelles méthodes, meilleures et moins chères, pour vendre des produits et services ou pour réduire les frais d'exploitation ?
- Comment puis-je éviter les risques ou du moins les minimiser pour lancer mon entreprise ?

# I Thème 4 : Fixer les objectifs de l'entreprise

## II DUREE CONSEILLEE :

- 3 heures

## III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participant(e) sauront développer leurs aptitudes à fixer des objectifs, en se familiarisant avec les directives à suivre pour procéder à cet exercice.

## IV JUSTIFICATION :

Pour de nombreux entrepreneurs, le mot « réussite » est lié au bonheur que procurent les résultats positifs d'une activité quelle qu'elle soit. Bien que cela soit une idée agréable, elle n'est pas particulièrement utile ou suffisante pour un entrepreneur qui cherche à être performant. Un entrepreneur qui arrive à avoir le contrôle de soi a plus de chances de réussir. Se fixer des objectifs peut être une stratégie efficace pour les futurs entrepreneurs qui désirent développer le contrôle de soi. Pour leur faciliter la tâche, des directives concernant l'identification des objectifs et leur mise en œuvre peuvent être utiles. Pour les personnes qui ne savent pas comment procéder ou qui ne voient pas la nécessité de le faire, se fixer des buts peut paraître difficile. Il se peut aussi que d'autres aient essayé de se fixer des objectifs, mais que cela n'ait servi à rien. Cependant, des directives pour fixer des objectifs peuvent être une aide de grande valeur. Les entrepreneurs qui ont des raisons particulières de se fixer des objectifs, et qui connaissent les techniques les plus appropriées pour choisir, peuvent utiliser leurs objectifs comme outil de réussite.

Les types d'objectifs identifiés par les apprenants hommes et femmes, ainsi que par ceux avec handicap, et la manière dont ils sont hiérarchisés, peuvent être différents. Les raisons de ce constat méritent d'être examinées en classe afin de corriger les stéréotypes. Les réponses des apprenants pourraient être différentes les unes des autres, car souvent, les femmes et les personnes avec handicap ne s'autorisent pas toujours des objectifs ambitieux. Si tel est le cas, soyez prêt à discuter les différences et encouragez les femmes et les participants avec handicap, à montrer plus d'ambition et de confiance.

## V ACTIVITES :

1. Présenter le TRANSPARENT 1 et en discuter. Expliquer le pourquoi de chaque principe directeur. Demander aux participant(e)s de donner des exemples pour chacun d'eux. Les participant(e)s devraient être encouragés à prendre des notes concernant ces principes directeurs.
2. Diviser la classe en groupes de trois ou quatre participant(e)s. Distribuer à tous l'étude de cas de l'EXERCICE 1. Demander à chaque groupe de faire une liste des objectifs relatifs à cette étude de cas. Demander à un représentant de chaque groupe de présenter sa liste devant la classe.

Demander à la classe de désigner tous les objectifs qui ne sont pas rédigés conformément aux directives et de suggérer des corrections.

3. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 1. (a) Leur demander d'échanger entre eux les problèmes qu'ils ont rencontrés et les réflexions qu'ils se sont faites en fixant leurs propres objectifs. (b) Leur suggérer qu'ils devraient se fixer des objectifs dans tous les domaines de leur vie. En effet, on a tendance à ne se fixer des buts dans la vie que sur le plan professionnel. Or il faudrait également en formuler dans d'autres domaines, vie de famille, loisirs... (c) Discuter les raisons pour lesquelles il est important de se donner des priorités.

Les objectifs qui ont la plus grande priorité, c.à.d. ceux de catégorie « A » peuvent faire office d'indicateurs permettant de déterminer dans quel ordre les actions doivent être entreprises. Toute séquence qui ne permettrait pas d'atteindre les résultats escomptés devrait être sérieusement reconsidérée.

Les objectifs de la catégorie « B » sont ceux qu'il serait très souhaitable d'atteindre, mais que vous ne considérez pas comme essentiels. S'il y a conflit entre ces objectifs et ceux de la catégorie « A », vous devriez certainement réévaluer les objectifs « A » et ceux de « B » qui posent problème. Ensuite, si vous envisagez plusieurs approches pour atteindre vos objectifs « A » ou « B », vous pouvez décider de l'ordre des actions de manière à pouvoir avancer vers les deux.

Les objectifs « C » sont ceux que vous aimeriez bien atteindre mais qui n'ont pas une grande priorité. Curieusement, ces objectifs « C » interfèrent souvent d'une façon ou d'une autre avec les « A » et « B ». On a souvent tendance à poursuivre les objectifs les moins importants, parce qu'ils sont plus faciles à réaliser dans le court terme. Les objectifs « C » ne devraient pas entraver les actions à entreprendre pour réaliser les objectifs « A » et « B ».

Rappeler aux participant(e)s que les objectifs devraient être adaptables. Il est nécessaire parfois de les réajuster si les circonstances ont changé. Les buts devraient être un guide pour décider de l'action à entreprendre, mais non un plan qui doit être suivi à la lettre, quoiqu'il arrive.

4. Demander à la classe de discuter des affirmations suivantes :
  - a. « Ne pas atteindre un objectif vaut mieux que de ne pas en avoir du tout ».
  - b. « Atteindre un but peut amener une satisfaction temporaire, mais cela nous stimule aussi pour nous en fixer de nouveaux ».
5. Demander aux participant(e)s d'identifier un objectif qu'ils aimeraient atteindre durant le mois qui suit. Leur demander de discuter quelles sont toutes les étapes qu'ils devront suivre pour réaliser leur objectif.
6. Demander aux participant(e)s de travailler sur l'EXERCICE 2.
7. Demander aux participant(e)s de lire l'EXERCICE 3 et d'identifier les buts définis par l'entrepreneur avec handicap.



## TRANSPARENT 1

## MODULE 2 : Thème 4

## Directives pour fixer des objectifs

- a. Il est important de fixer ses objectifs soi-même. Ceux-ci doivent concerner des choses que vous voulez absolument réaliser.
- b. Les objectifs doivent être explicites. Ils doivent être formulés de façon claire, concrète et par écrit.
- c. Les objectifs doivent être mesurables et quantifiables. Il faut que vous puissiez savoir quand vous avez atteint un objectif.
- d. Les objectifs doivent être établis pour une période de temps déterminée. Fixer des délais peut aider à réaliser ses objectifs, qu'ils soient à court terme ou à long terme.

NOTE : Vous pouvez vous exercer à fixer des objectifs personnels à l'aide des principes ci-dessus pendant que vous êtes encore en formation ou dans un système d'éducation. Le jour où vous deviendrez entrepreneur, ces directives vous seront d'une très grande utilité et vous aideront à fixer les objectifs de votre entreprise.



## EXERCICE 1

### MODULE 2: Thème 4

## ETUDE DE CAS

Fatima a toujours aimé réaliser des choses manuellement. Elle a appris différentes formes d'artisanat, mais ne s'est pas investie dans une activité en particulier. Elle aime apprendre de nouvelles techniques, mais une fois qu'elle les maîtrise, elle a tendance à ne plus y trouver d'intérêt. Etant donné qu'elle a peu d'argent à investir dans ses activités manuelles, elle se trouve limitée.

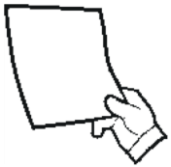
Si elle veut approfondir une activité artisanale en particulier, elle va devoir investir de l'argent dans l'acquisition d'un équipement spécial. Elle réalise également qu'elle va devoir se limiter à un seul type d'artisanat.

Fatima s'est toujours beaucoup intéressée au travail du bois. Elle a une grande habileté à travailler avec des outils manuels et a l'expérience de l'utilisation d'outils électriques. Elle aime dessiner toutes sortes de meubles, et aimerait beaucoup essayer de fabriquer quelques-uns des modèles qu'elle a conçus.

Fatima voudrait commencer par acheter assez d'outillages à main et électriques pour pouvoir équiper un petit atelier de menuiserie. Elle est sûre que le travail du bois est une activité qui offre un large éventail de possibilités intéressantes. Pour l'instant cela lui convient en tant que loisir, passe-temps, mais elle envisage éventuellement de monter sa propre affaire.

Sur la base des directives qui ont été discutées en classe, faites une liste d'objectifs pour Fatima. Soyez réaliste et n'oubliez pas d'y inclure des objectifs à court terme comme des objectifs à long terme.





## NOTE DE LECTURE 1

# Fixer des objectifs pour son entreprise

### a. Il est important de fixer ses objectifs soi-même

Il vous faut fixer des objectifs pour des choses que vous voulez absolument réaliser. Vos chances de réussite sont plus grandes pour des objectifs que vous vous êtes fixés vous-même que pour des objectifs imposés par d'autres. Il faut que vous y ayez mis de vous-même. Il pourra vous arriver d'accepter des objectifs fixés par quelqu'un d'autre, cependant il vous faudra sérieusement peser le pour et le contre de ce genre d'objectifs et en parler. Il vous sera plus facile d'obtenir les résultats escomptés, par vous ou par d'autres personnes, si vous avez une responsabilité personnelle par rapport à ces objectifs. Un exemple tout à fait banal est celui des enfants qui acceptent les objectifs fixés par d'autres personnes, en l'occurrence leurs parents. Exemple : les parents d'Ali ont toujours souhaité qu'il devienne avocat. Depuis sa petite enfance, Ali avait accepté cette idée sans se poser de questions. Il obtient de très bonnes notes au lycée, et est accepté dans une école de droit. Après avoir passé quelques mois dans cet établissement, Ali commence à réaliser que le droit ne l'intéresse pas du tout. Il sait qu'il est capable d'obtenir son diplôme, mais son cœur n'y est pas. Il sait aussi que ses parents seront extrêmement déçus d'apprendre qu'il ne veut pas continuer, mais il pense également que pour lui, il est important de faire son propre choix de carrière. C'est à partir de ce moment-là qu'il commence pour la première fois à réfléchir à ses propres buts dans la vie.

### b. Les objectifs doivent être explicites

Ayez des objectifs clairs, concrets, et mis par écrit. Le fait de noter vos objectifs permet de clarifier vos propres idées sur ce que vous voulez vraiment et vous oblige à y réfléchir. Cette méthode consistant à formuler vos objectifs peut vous permettre de vous rendre compte à quel point certaines de vos idées sont vagues. Non seulement le fait de les écrire vous aide à les clarifier pour vous-même, mais en même temps cela vous permet de développer une forme d'engagement personnel par rapport à vos objectifs.

La plupart des gens fonctionnent avec un certain nombre d'idées qui pourraient ressembler à des objectifs, du style « Je dois apprendre à m'organiser », « Je dois retrouver la forme physique », « Je dois me préparer pour l'avenir », « Je dois cesser de perdre mon temps à... ». Ce genre d'objectifs est difficile à mettre en pratique car il a un caractère trop général. Il faut le concrétiser, en termes clairs, en spécifiant la façon dont vous allez l'atteindre. Prenez par exemple l'objectif « retrouver sa forme physique ». Selon la personne, cela peut signifier : suivre un cours de gymnastique, aller nager, se faire un programme de jogging, etc... Le tout est de savoir ce que signifie « être en forme physique » avant de s'attaquer au problème.



**c. Les objectifs doivent être mesurables**

Il faut que vous puissiez savoir quand un objectif est atteint. Les objectifs financiers sont certainement les plus faciles à mesurer – ils peuvent être quantifiés en termes monétaires. D'autres objectifs sont plus difficiles à mesurer, mais une description exacte des conditions qui seront réunies en cas de réussite peut être un indicateur très utile. Il existe au moins deux bonnes raisons pour lesquelles il est primordial de se fixer des objectifs mesurables. Premièrement cela vous permet de savoir exactement ce que vous ciblez. Quand on vise un objectif qui n'est pas mesurable, on a l'impression de viser une cible dont on ne connaît pas vraiment la position. Deuxièmement, avec des objectifs mesurables vous saurez exactement à quel point vous aurez été performant. Il y a des personnes qui pensent qu'il faut toujours aller plus loin pour se considérer performant. C'est une attitude qui peut être valable pour des personnes exceptionnelles, qui ne se découragent jamais, mais pour le commun des mortels, cela peut suffire à faire renoncer à l'effort même de se fixer un objectif. Des études ont démontré que la meilleure façon de développer une habitude est de la récompenser. Quand on atteint un objectif, on en ressent de la satisfaction et ce sentiment est une forme de récompense. Si vous vous donnez des objectifs que vous ne pouvez mesurer, vous arriverez à vous convaincre vous-même que c'est une habitude qui ne sert à rien, et cela vous empêchera par la même occasion d'avoir la satisfaction d'une réussite.

**d. Les objectifs doivent être fixés pour une période déterminée**

Il est important de se donner des délais pour atteindre ses objectifs. Nombreux sont ceux qui prétendent travailler mieux quand ils sont sous pression. Ils ont tendance à laisser les choses pour la dernière minute, tout en sachant qu'ils feraient un travail plus consciencieux s'ils commençaient plus tôt et s'ils le planifiaient. Quand on travaille pour sa propre réussite, il n'y a personne pour nous mettre la pression. Le fait de se fixer des délais représente une sorte de pression qui nous aide à finaliser dans les temps. Travailler tout en se fixant des délais pour atteindre ses objectifs évite la tentation de laisser les choses pour le lendemain. Cette façon de procéder nous aide à devenir conscients du danger qu'il y a à reporter les choses à plus tard.

**e. Il est important de se fixer des objectifs aussi bien à court qu'à long terme.**

Il y a deux types d'objectifs sur le court terme. Le premier est une étape vers l'objectif à long terme. Certains l'appellent « sous-objectif », car il est une petite partie d'un objectif à long terme. Le deuxième type est l'objectif qui ne dépend pas d'un autre objectif à long terme. Ces deux types d'objectifs sont nécessaires. Grâce au premier vous travaillerez en vue de l'objectif à long terme qui vous tient à cœur. Le deuxième type peut vous aider à développer la confiance en votre capacité d'atteindre des objectifs encore plus difficiles et plus complexes.



## EXERCICE 2

### Se fixer des objectifs personnels

1. Faites une liste des quatre objectifs les plus importants que vous souhaitez réaliser dans les deux années à venir et qui concernent différents domaines de votre vie personnelle. Notez au moins trois sous-objectifs par domaine identifié.
2. Utilisez les « directives pour fixer des objectifs » afin d'évaluer les objectifs que vous avez énumérés. Améliorez l'énoncé des objectifs si nécessaire.
3. A chaque objectif devrait correspondre un ordre de priorité A, B ou C. Les objectifs de catégorie « A » devraient être les plus prioritaires, les « C » les moins prioritaires. La catégorie « B » devrait représenter les objectifs qui n'ont pas vraiment une priorité maximale mais qui sont tout de même plus importants que « C ».
4. Au bout de quelques minutes, reclassez tous les objectifs « B » dans les catégories « A » ou « C ». Cela vous aidera à déterminer quels sont les objectifs les plus importants et ceux qui n'ont pas grande importance pour vos projets de vie.
5. Notez vos réflexions sur cet exercice et décrivez en trois paragraphes comment vos objectifs personnels sont en relation avec la création de l'entreprise qui vous intéresse.



## EXERCICE 3

### MODULE 2 : Thème 4

## ETUDE DE CAS

### Une villageoise sourde et muette devient un entrepreneur prospère

Sourde et muette, une jeune femme nommée Zohra, s'est vu refuser de nombreux emplois pour lesquels elle avait postulé. Pourtant, cette villageoise Marocaine de 25 ans, est aujourd'hui un entrepreneur prospère avec un revenu annuel régulier. La forte détermination de Zohra à se fixer des objectifs, à sortir de son monde de silence et aller vers celui des autres, lui a permis de faire pleinement usage de toutes ses facultés humaines afin de changer complètement sa vie.

Enfant, Zohra a eu des difficultés à fréquenter l'école en raison de son handicap. Elle n'a jamais appris le langage des signes. Pour gagner sa vie, elle trouvait des travaux occasionnels. Son objectif était d'avoir sa propre entreprise, d'être indépendante, d'être respectée de la communauté, d'aider sa famille à payer les frais scolaires de sa sœur cadette et de rester proche d'elle. En quête d'opportunités d'affaires, elle a décidé de suivre l'exemple réussi de son voisin, cultivateur de légumes, auprès de qui elle a pu acquérir une expérience pratique et apprendre de nombreuses techniques agricoles.

Quand Zohra a senti qu'elle avait acquis assez d'expérience, elle a pu obtenir 6000 DH pour créer sa propre entreprise (2500 DH provenant de sa famille, 500 DH de ses amis et le reste, 3000 DH d'un prêt auprès d'un organisme communautaire local qui encourage les entrepreneurs potentiels ne pouvant bénéficier des prêts bancaires). En l'espace d'un an, elle a gagné assez d'argent pour louer des terres supplémentaires et développer son entreprise agricole. Après seulement trois ans, elle a commencé à gagner un revenu annuel régulier représentant plus du double du revenu annuel qu'elle réalisait lorsqu'elle était travailleur journalier ne gagnant que 5000 DH.

Zohra a pu rembourser son prêt et réaliser l'objectif de devenir un entrepreneur prospère. Elle est libre de toute dette et a une source régulière de revenu. Elle a récemment acheté une motocyclette pour transporter ses légumes au marché. Elle est en mesure de prendre soin de sa personne et de sa famille, ce qui augmente son sentiment de fierté. Elle est très respectée au sein de la communauté en tant que fermière et entrepreneur prospère. Elle n'a jamais pensé que son handicap l'empêcherait d'atteindre son objectif de devenir autonome et entrepreneur.

En utilisant les directives discutées en classe et les informations ci-dessus, dressez une liste d'objectifs que Zohra s'est fixée en tant qu'entrepreneur.

# I THEME 5 : La prise de risque

## II DUREE CONSEILLEE :

- 5 heures

## III OBJECTIF :

- A la fin de cette séance, les participant(e)s auront compris quelles sont les compétences nécessaires pour évaluer un risque.

## IV JUSTIFICATION :

- Si prendre des risques est une façon de se comporter, la prise de risque calculé est une aptitude susceptible d'être améliorée. Avant de décider de prendre un risque, les entrepreneurs doivent évaluer pourquoi ils le font. Voici, quelques-unes des questions qu'il leur faut se poser avant de prendre une décision :
  - i) Le but à atteindre vaut-il le risque encouru ?
  - ii) Quels sont les plus gros obstacles à la réalisation de ce but ?
- Se poser ce genre de questions est au cœur même du processus de prise de risque calculés. Prendre un risque avant d'y avoir répondu peut entraîner l'échec.
- En affaires comme dans la vie, il n'y a pas moyen d'éviter le risque. Les entrepreneurs prennent progressivement de l'assurance et adoptent une attitude plus positive à l'égard de la prise de risque, car ils l'acceptent comme un défi à relever, en se donnant les moyens d'atteindre leurs objectifs.

## V ACTIVITES :

1. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 1 pour y recueillir des informations générales sur le thème de prise de risque. Puis poser les questions suivantes aux participant(e)s :

- a. Quelle est la différence entre la prise de risque et le jeu de hasard ?
- b. En quoi développer ses capacités à prendre des risques aide-t-il à devenir meilleur face à des situations réelles ?
- c. Quels sont les risques encourus lorsqu'on évite de prendre une décision ?
- d. Quels sont les bénéfices escomptés de la prise de risque ?

En classe, demander aux participant(e)s de penser à une situation vécue qui comportait une prise de risque pour atteindre un but. Leur demander de rédiger trois paragraphes décrivant cette situation. Ensuite, leur demander de répondre oralement ou par écrit aux questions suivantes :

- Comment des personnes ou d'autres éléments auraient pu vous aider à minimiser le risque et à réaliser votre objectif ?
- Quelles ont été vos craintes lorsque vous avez pris ce risque ?
- Avez-vous fait de votre mieux pour atteindre ce but ?
- Qu'avez-vous réalisé en prenant ce risque ?

- Quels préparatifs avez-vous faits avant la prise de risque ?
- Comment avez-vous su que vous aviez réalisé votre objectif ?
- Quels étaient les plus gros obstacles à la réalisation de votre objectif ?
- Qu'avez-vous appris sur votre propre attitude à l'égard de la prise de risque ?
- Qu'est-ce qui vous plaît dans votre attitude de prise de risque ?
- Qu'aimeriez-vous changer à propos de votre attitude de prise de risque ?
- Quels sont pour vous les facteurs les plus importants lors de la prise de risque ?
- Le jeu en valait-il la chandelle ?
- Comment auriez-vous pu minimiser le risque ?
- Quelles informations étaient nécessaires avant la prise de risque ?

## **JEU DE LANCER**

### **Première partie du jeu**

Ce jeu peut être utilisé pour mettre en exergue divers facteurs liés à la prise de risque. N'expliquez pas aux participant(e)s le but du jeu.

**Procédure:** Utiliser 2 corbeilles de même taille et 10 pièces, 10 cailloux ou 10 morceaux de papier roulés en boule.

- Placer les corbeilles à environ 3 mètres l'une de l'autre ;
- à la craie, tracer sur le sol des traits espacés d'environ de 35 cm pour créer 12 intervalles numérotés de 1 à 12, en commençant à une distance de 2 mètres environ des corbeilles ;
- le jeu consiste à jouer deux par deux, chacun exécutant cinq lancers ;
- on désigne deux participant(e)s comme arbitres pour noter le nombre de jets réussis et le numéro de l'intervalle choisi ;
- chaque joueur bénéficie de cinq lancers et a le droit de changer d'intervalle pour chaque lancer ;
- pour obtenir le score d'un joueur, l'arbitre additionne le nombre d'intervalles utilisés à chaque lancer réussi ;
- un arbitre peut écrire au tableau, dans l'ordre décroissant, les résultats obtenus par chaque joueur.

### **Questions pour la discussion :**

1. Comment ceux qui ont été classés parmi les premiers ont-ils choisi leur distance de lancer ? Combien de fois ont-ils changé d'intervalle sur les cinq essais ?
2. Quelles difficultés ont rencontré ceux qui ont été classés parmi les derniers ? Qu'ont-ils modifié dans leur façon de jouer ?
3. Quelle a été la stratégie de prise de risque pour les participant(e) qui se sont classés dans la moyenne ?

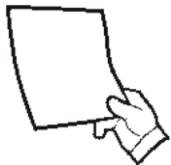
4. S'il fallait reprendre le jeu, quelles modifications les participant(e)s apporteraient-ils pour améliorer leurs résultats ?
5. S'il fallait reprendre le jeu en équipes, comment celles-ci seraient-elles composées ?

### **Deuxième partie du jeu :**

- Diviser le groupe en équipes de cinq ou six ;
- expliquer qu'après trois minutes d'attente, chaque joueur de chaque équipe aura droit à trois lancers, puis qu'on additionnera les résultats de chaque équipe. Surveiller attentivement ce que font les équipes pendant ces trois minutes (ne pas leur dire ce qu'ils doivent faire). Certains joueurs vont peut-être s'entraîner, d'autres juste s'asseoir et discuter. Ne pas oublier de leur poser plus tard des questions sur ces comportements, lors de la discussion ;
- accorder à chacun ses trois lancers, puis additionner les résultats de chaque équipe.

### **Questions pour la discussion :**

1. Quelles informations supplémentaires ont été utilisées dans cette seconde partie du jeu ? (Par exemple, les écarts entre les résultats précédents, les résultats individuels précédents, les opinions des équipes, etc.)
2. En quoi ce deuxième jeu était-il différent du premier ? (Les joueurs disposaient de plus d'informations ; ils étaient soumis à la pression de l'équipe, ce qui a probablement suscité des conflits entre les objectifs individuels et collectifs)
3. Quel serait le choix de jeu le plus réaliste, pour un chef d'entreprise ? (Cette discussion devrait déboucher sur une prise de conscience des pressions subies par un chef d'entreprise lorsqu'il fixe ses objectifs : pressions émanant de la clientèle et du personnel, connaissance des standards qui prévalent, coût psychologique et financier de l'échec, fierté en cas de réussite.
4. Le résultat total des équipes dans la deuxième partie du jeu était-il supérieur au total des résultats individuels de la première partie ? Comment expliquer cette différence ? (Travail en équipe, technique de lancer améliorée, dialogue entre les membres de chaque équipe, écarts entre les résultats antérieurs, pression psychologique).
5. Projeter le TRANSPARENT 1 et examiner les questions qu'il faut se poser avant de prendre un risque. Cette procédure de questionnement est essentielle dans le processus de prise de risque. Les questions énumérées ne sont que quelques exemples de celles, nombreuses, qu'on doit se poser avant de s'engager dans une situation de prise de risque. Prendre un risque sans y avoir répondu conduit à un échec probable.
6. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 2. Afficher le TRANSPARENT 2 pour discuter chacun des facteurs à prendre en considération lorsqu'on est impliqué dans une situation de prise de risque.
7. Pour conclure ce thème, projeter le TRANSPARENT 3.



## NOTE DE LECTURE 1

### MODULE 2 : Thème 5

# Prendre un risque calculé

La plupart des chefs d'entreprise prennent des risques calculés et modérés. Les entrepreneurs évitent les situations peu risquées, parce que cela n'offre aucun défi à relever, et évitent les situations très risquées, parce qu'ils veulent réussir. Ils se fixent des objectifs élevés et aiment en relever le défi, mais ils ne se lancent pas dans des jeux de hasard. Ils évitent donc les situations soit à risques faibles, soit à risques très élevés, car ces types de risques ne leur plaisent pas. En résumé, les entrepreneurs aiment les gageures difficiles, mais réalistes.

## Définition d'une situation à risque

Une situation est dite « à risque » lorsqu'il faut choisir entre deux ou plusieurs options dont les conséquences potentielles ne sont pas connues et ne peuvent être évaluées que de manière subjective. Une situation risquée comporte un potentiel de succès et de perte. Plus la perte ou le gain potentiel sont élevés, plus le risque encouru est grand.

Les preneurs de risques prennent des décisions dans des situations d'incertitude, en sopesant le succès et l'échec potentiels. Le choix d'une option risquée dépend des facteurs suivants :

- a. l'attrait de cette option ;
- b. la mesure dans laquelle on est prêt à accepter une perte éventuelle ;
- c. les probabilités relatives de succès et d'échec ; et
- d. la mesure dans laquelle les efforts personnels augmentent les chances de réussite et réduisent les probabilités d'échec.

On peut donner l'exemple suivant. Vous avez un emploi stable, avec un bon salaire et une promotion régulière probable. Vous avez peut-être la possibilité d'acheter une société dont l'avenir est incertain pour diverses raisons. Le propriétaire actuel de la société gagne 50% de plus que vous comme salarié. La société peut continuer à bien fonctionner, ou disparaître d'ici un an ou deux. Vous avez le choix entre conserver un emploi sûr, qui vous procurera des satisfactions modérées et prévisibles du point de vue des finances et de la carrière, ou prendre un risque élevé et en retirer peut-être des satisfactions financières et professionnelles très importantes.

La plupart des gens ne choisiraient pas de prendre un tel risque, quelles que soient les probabilités de succès. Ils préféreraient conserver un emploi sûr. D'autres sont impatients, insatisfaits de leur situation actuelle, et aimeraient « dénicher la poule aux œufs d'or » qui les rendra riches. Pour ce groupe de gens c'est le montant des bénéfices potentiels qui prime avant tout. Ils évitent de trop réfléchir aux probabilités de succès et à la quantité d'efforts qu'il leur faudra fournir. Attirés par l'espoir de réaliser des gains élevés en faisant peu d'efforts, ils deviennent joueurs.

## L'évaluation des situations à risque

Les véritables entrepreneurs évaluent une situation à risque de façon très différente des deux catégories de personnes décrites plus haut, bien qu'ils partagent avec elles certaines caractéristiques communes.

La différence essentielle, c'est que l'entrepreneur va évaluer de manière systématique et approfondie les chances de réussite de l'entreprise ; il va également s'efforcer d'apprécier dans quelle mesure ses efforts personnels pourront influencer sur ces chances. Il étudie les conditions du marché, explore la rentabilité d'autres domaines d'activité, d'autres produits, machines ou procédés de fabrication, étudie les finances, et fait des comparaisons avant de prendre sa décision finale. Un entrepreneur aime influencer le résultat grâce à ses efforts personnels, et en retirer ensuite un sentiment de fierté et d'accomplissement. L'existence ou l'absence de planification est un bon indicateur du comportement de prise de risque calculé des entrepreneurs. La planification protège contre les difficultés, qu'on peut alors anticiper.

Si un entrepreneur est capable d'influencer la réussite ou l'échec de la société dont il vient d'être question, il y a de fortes chances pour qu'il s'en porte acquéreur.

Les entrepreneurs sont prêts à endosser la responsabilité personnelle des conséquences de leur décision, qu'elles soient favorables ou défavorables. D'autres acceptent difficilement d'engager leur responsabilité personnelle dans des décisions qui peuvent aboutir à l'échec, et souvent ils attribuent les événements qui surviennent dans leur vie à la chance ou à des forces qu'ils ne contrôlent pas, comme par exemple la concurrence d'autres entreprises ou l'intervention de l'Etat. Ceux-là ne veulent pas se trouver dans des situations risquées car ils croient n'avoir aucune influence sur leur dénouement.

La plupart des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur sont étroitement liées entre elles. Le comportement de prise de risque est lié à :

- la créativité et au sens de l'innovation : c'est en prenant des risques qu'on arrive à concrétiser ses idées.
- la confiance en soi : plus on a confiance en ses propres capacités, plus on est capable de contrôler les résultats de ses décisions, et plus on est disposé à prendre des risques.

En outre, l'incertitude stimule l'entrepreneur et lui donne l'énergie et l'enthousiasme nécessaires pour que les conséquences de ses décisions soient positives.

## Une typologie des preneurs de risque

On trouve différents profils de preneur de risque. Selon la personne concernée, son profil dépend de la mesure dans laquelle elle est influencée par d'autres, de son expérience, de sa situation actuelle et de ce qu'elle attend de l'avenir. Dans une entreprise, il est bon d'avoir des preneurs de risque de différents types.

Au niveau du personnel non cadre, il est préférable que celui-ci n'ait pas un profil de preneur de risque prononcé, afin qu'il exécute convenablement des travaux souvent répétitifs et apporte la stabilité organisationnelle.

Les cadres moyens ont un profil un peu plus marqué. Un cadre moyen doit avoir une certaine liberté pour innover et procéder à des modifications simples dans les procédures et la répartition des tâches. Les cadres moyens sont des preneurs de risque modérés, et les risques qu'ils prennent ont relativement peu d'impact sur l'entreprise dans son ensemble.

Les dirigeants et les cadres supérieurs se trouvent au sommet de la hiérarchie. C'est eux qui mettent en œuvre les idées novatrices, celles dont dépend l'avenir de



l'entreprise. Pour réussir dans les affaires, un entrepreneur doit prendre des risques afin de concrétiser ses idées.

Les vrais entrepreneurs sont tournés vers leurs objectifs et ont une telle confiance en eux-mêmes qu'ils prennent le risque d'appliquer leurs idées. Toutefois, ils ont un esprit suffisamment pratique pour se rendre compte des limites de leurs idées, et pour ne pas mettre l'entreprise en péril.

Souvent, les femmes et les personnes avec handicap, peuvent être vues comme étant plus réticentes à prendre des risques que les hommes. Ceci peut parfois être considéré comme un trait désavantageux à l'entreprise. Par exemple, les femmes peuvent prendre en considération des éléments différents de ceux que prennent en considération les hommes lorsqu'ils évaluent les risques, tel que l'impact possible sur la famille. Au final, cette attitude peut avoir de bonnes répercussions sur l'entreprise.

Les entrepreneurs très créatifs et novateurs prennent des risques modérément élevés. Ils sont prêts à accepter le changement, à essayer diverses solutions et à développer des innovations pour des produits et services dans de nouveaux domaines d'activité. Cette catégorie d'entrepreneurs correspond en général aux chefs d'entreprises commerciales et industrielles. Ils ont des idées et sont capables de combiner efficacement leurs diverses ressources pour mettre en œuvre leurs idées.

### **Autorité et responsabilité**

Les entrepreneurs sont des meneurs d'hommes au sens où ils dirigent les activités d'autres personnes pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Renforcer l'esprit d'équipe pour réaliser ces objectifs relève de leur responsabilité. En tant que patrons d'une organisation composée d'hommes et de femmes, ils doivent savoir déléguer l'autorité et la responsabilité à leur personnel pour certaines activités.

Déléguer l'autorité et la responsabilité à d'autres comporte certains risques. Quand ces personnes prennent des décisions, cela peut entraîner des effets positifs ou négatifs, et les entrepreneurs doivent en supporter les conséquences. Et pourtant, pour obtenir les meilleurs résultats, les subordonnés doivent disposer d'un certain pouvoir et d'une certaine liberté de mener à bien leurs tâches et leurs responsabilités. Les entrepreneurs ont besoin de se faire aider par d'autres ; toutefois, ils n'ont probablement pas le temps de surveiller étroitement le travail de ceux-ci.

Le risque pris lorsqu'on délègue des pouvoirs et des responsabilités à tel ou tel membre du personnel revêt une importance particulière. Permettre à d'autres d'exercer des pouvoirs est l'une des caractéristiques de l'entrepreneur orienté vers la croissance. Mieux on sait déléguer ses responsabilités, plus on a de temps à consacrer aux activités importantes, celles qui influent le plus sur la réussite future de l'entreprise.

### **Mise en œuvre des changements**

Quelle que soit l'activité, l'entrepreneur doit d'abord déterminer si celle-ci comporte un risque. Dans une situation à risque, les pouvoirs, l'autorité et même la position de l'entrepreneur peuvent être remis en cause. Quand quelque chose ne va pas dans l'entreprise, son patron doit être en mesure d'évaluer la situation de façon réaliste, et d'essayer de résoudre le problème.

Les entrepreneurs doivent être capables de prendre les mesures de redressement qui s'imposent. Lorsqu'une situation à risque apparaît, la décision de prendre ou non ce risque est très importante ; si l'entrepreneur décide de le prendre, il doit suivre un plan précis pour mettre en œuvre les actions nécessaires. Il doit aussi avoir des plans de rechange au cas où le plan initial échouerait. Ces plans de rechange donnent la souplesse nécessaire en cas de changement de situation.

Une fois conçu, le plan d'action doit être mis en œuvre. Ce n'est que lorsque la mise en œuvre commence que l'entrepreneur peut réellement connaître et comprendre les risques encourus. Il se peut qu'au tout début, il ne reçoive pas d'informations en retour sur les effets de ses actions. Cette absence de « feed-back » engendre souvent des doutes. Il faut savoir les surmonter.

C'est dans les toutes premières phases, juste après la mise en œuvre du plan d'action, que les entrepreneurs doivent s'engager pleinement vis-à-vis de leur décision, jusqu'à ce que le problème soit résolu. La conviction avec laquelle on s'attaque à un problème est vitale. Une fois que l'on est convaincu qu'un plan d'action donné résoudra le problème, ce sont des actions spécifiques qui permettront d'en déterminer le résultat. Tout faire pour confirmer la justesse de la décision, et savoir obtenir le soutien de toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre du plan d'action sont les meilleurs moyens d'atteindre les résultats escomptés.

## Résumé

La capacité de prise de risque des entrepreneurs est renforcée par 4 éléments essentiels :

- leur volonté d'utiliser au maximum leurs capacités pour que toutes les chances soient de leur côté ;
- leur aptitude à évaluer de manière réaliste une situation à risques et à remédier aux difficultés rencontrées ;
- leur aptitude à voir si les risques encourus sont cohérents par rapport aux objectifs principaux de l'entreprise ;
- leur conviction qu'une planification détaillée et une mise en œuvre bien menée sont essentielles.

L'acte de prise de risque est un aspect essentiel de la qualité d'entrepreneur. Les entrepreneurs se fixent généralement des objectifs élevés, puis utilisent toutes leurs capacités et talents pour les atteindre. Plus l'objectif est élevé, plus le risque encouru est gros. L'innovation dans l'entreprise, et les succès qui en découlent sur le plan de la qualité des produits et services, résulte de l'action d'entrepreneurs prêts à accepter des défis importants et à prendre des risques calculés.

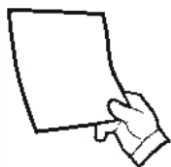


## TRANSPARENT 1

## MODULE 2 : Thème 5

## Questions à se poser avant de prendre un risque

- L'objectif à atteindre vaut-il le risque encouru ?
- Comment peut-on minimiser ce risque ?
- Quelles informations est-il nécessaire d'obtenir avant de prendre ce risque ?
- Quelles sont les personnes et autres ressources qui peuvent aider à minimiser le risque et à atteindre l'objectif ?
- Que craignez-vous lorsque vous prenez ce risque ?
- Etes-vous prêt à faire de votre mieux pour atteindre cet objectif ?
- Quels résultats allez-vous obtenir en prenant ce risque ?
- Quelles dispositions est-il nécessaire de prendre avant la prise de risque ?
- Comment saurez-vous (en termes quantitatifs) que vous avez atteint votre objectif ?
- Quels sont les plus gros obstacles à la réalisation de votre objectif ?



## NOTE DE LECTURE 2

## MODULE 2 : Thème 5

# Comment procéder pour analyser une situation à risque

Si prendre des risques est une façon de se comporter, la prise de risque calculé est une aptitude susceptible d'être améliorée. Voici quelques suggestions pour analyser une situation à risques.

## 1. Evaluer le risque

La première étape consiste à établir si un risque existe ou non, autrement dit, encourt-on une perte potentielle en choisissant telle ou telle option ?

Imaginons par exemple que vous soyez obligé d'accroître votre production pour pouvoir répondre à une demande en augmentation. Voici quelles options à choisir si l'hypothèse se confirme :

- ne pas accroître votre production et perdre des commandes au bénéfice de vos concurrents ;
- acheter des machines supplémentaires pour satisfaire la demande ;
- louer des machines supplémentaires pour satisfaire la demande ;
- sous-traiter la production à des entreprises plus petites ;
- Engager un(e) nouvel(le) employé(e).

Si votre entreprise dégage une bonne marge brute, si elle a d'importantes réserves d'argent disponible ou de bons mécanismes de crédit, et enfin si vous êtes sûr que la demande va croître dans un avenir proche, aucune des 4 solutions évoquées ci-dessus ne lui fera courir de risque, bien que la première ne lui permette pas d'augmenter ses bénéfices. Mais il se peut que la demande ne soit pas garantie. Par exemple, un produit ou service peut passer de mode au bénéfice de modèles nouveaux plus attrayants proposés par la concurrence ; ou bien, les concurrents peuvent devenir de plus en plus nombreux ; ou encore, le marché peut être saturé.

De surcroît, il se peut que vous ne puissiez pas vous permettre d'investir la somme requise pour l'achat de nouvelles machines sans avoir des garanties de rentabilité. Dans ce cas, décider d'augmenter la capacité de production de l'entreprise comporte un risque évident. Le risque est plus ou moins important selon l'option retenue, et par conséquent le niveau des bénéfices (succès) également. Comment évaluer ces options ?

## 2. Déterminer les objectifs

L'étape suivante consistera à examiner les politiques et les objectifs de l'entreprise. L'objectif d'une entreprise peut être de réaliser une croissance lente, une croissance stable, ou une croissance zéro, ou encore une croissance dans un autre domaine de production.

Le risque encouru est-il compatible avec les politiques et les objectifs de l'entreprise ? Si c'est le cas, le processus de prise de décision se poursuit ; et on procède à une évaluation détaillée des options possibles.

### 3. Clarifier les options

Etant donné qu'un certain niveau de risque (par exemple développer la production) est en accord avec les objectifs de l'entreprise, la troisième étape consistera à examiner les différentes options. Ces options doivent être suffisamment détaillées pour permettre une évaluation objective des coûts encourus. La plupart des coûts seront des frais financiers et des frais de personnel. Mais il en existe d'autres. Ainsi, telle option exigera peut-être un effort excessif de votre part. Ou bien l'échec risque d'entamer votre prestige. Les coûts financiers et autres doivent donc être spécifiés pour chacune des options viables.

### 4. Rassembler des informations et peser le pour et le contre

La quatrième étape consiste à collecter un grand nombre d'informations en vue d'évaluer de manière réaliste les conséquences de chaque option. Il est nécessaire de faire des estimations de la demande, dans des conditions variables, déterminées à l'avance. La probabilité de réaction des concurrents sera évaluée, et ses effets calculés. Il faudra examiner les diverses options jusqu'à leur aboutissement logique :

- Si la demande est presque saturée, modifier les produits peut-il stimuler une demande supplémentaire des marchés ?
- Est-il possible de conquérir de nouveaux marchés si la concurrence fait décroître la part de marché actuelle ?
- Les machines peuvent-elles être facilement modifiées pour fabriquer d'autres produits ?
- Les fournisseurs et sous-traitants vont-ils augmenter leurs prix en cas de progression de la demande ?

La rentabilité probable de chaque option doit être évaluée en se fondant sur les informations du marché, les projections de la demande, l'évaluation des réactions de la concurrence et diverses autres prévisions, y compris le comportement des personnes concernées par la situation, comme les banques ou les fabricants de machines.

### 5. Comment minimiser les risques

Cette cinquième étape est cruciale. Elle consiste à évaluer de façon réaliste comment on peut modifier le cours des choses. Cela implique notamment :

- une conscience claire des aptitudes de l'entrepreneur et des possibilités de l'entreprise ;
- une aptitude à imaginer le moyen de retourner la situation, si besoin est, en faveur de l'entrepreneur ;
- une aptitude à concevoir une stratégie et une tactique en vue d'effectuer le changement ; et
- le dynamisme, l'énergie et l'enthousiasme nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie.

### 6. Planifier et mettre en œuvre l'option choisie

Une fois que l'option a été choisie, il faut élaborer un plan pour sa mise en œuvre. Ce plan inclut un échéancier, une définition claire de l'objectif, une série de plans de rechange à mettre en place le cas échéant, et un processus d'information sur le déroulement des opérations pour pouvoir rapidement déclencher les modifications nécessaires.



## TRANSPARENT 2

## MODULE 2 : Thème 5

## Comment analyser une situation à risques

1. Evaluer le risque
2. Déterminer les objectifs
3. Clarifier les options
4. Rassembler des informations/Peser le pour et le contre
5. Minimiser les risques
6. Planifier et mettre en œuvre la meilleure option



## TRANSPARENT 3

## MODULE 2 : Thème 5

## Sachez calculer les risques que vous prenez

Dans l'entreprise, comme dans la vie, il n'y a à l'évidence aucun moyen d'éviter de prendre des risques.

Lorsque vous prenez des risques, vous découvrez vos propres capacités et devenez mieux à même de contrôler votre avenir. Vous devenez plus sûr de vous.

Vous aurez une opinion plus favorable de la prise de risque parce que vous croirez en vos propres capacités.

Vous accepterez les risques comme autant de défis demandant le maximum d'efforts avant de parvenir à vos objectifs.