
CLE

COMPRENDRE L'ENTREPRISE

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

MODULE 3

Quel est le profil d'un entrepreneur ?

Auteurs

**George Manu
Robert Nelson
John Thiongo
Klaus Haftendorn**

Editeurs:

Peter Tomlinson et Klaus Haftendorn

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

Les demandes d'autorisation de reproduction, de traduction ou d'adaptation de tout ou partie de cette publication doivent être adressées au Centre international de formation de l'OIT, viale Maestri del Lavoro 10, 10127 Turin, Italie. Le Centre accueillera favorablement ces demandes. Les droits de reproduction de cette publication sont protégés par le Protocole n° 2 annexé à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Cependant, de courts extraits de celle-ci peuvent être reproduits sans autorisation, sous réserve d'indication de leur source.

COMPRENDRE L'ENTREPRISE

Première édition : 2000
ISBN 978-92-9049-463-8

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre 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. La responsabilité des opinions exprimées dans les articles, études et autres contributions signés appartient exclusivement à leurs auteurs, et leur publication n'implique pas que le Centre partage ces opinions.

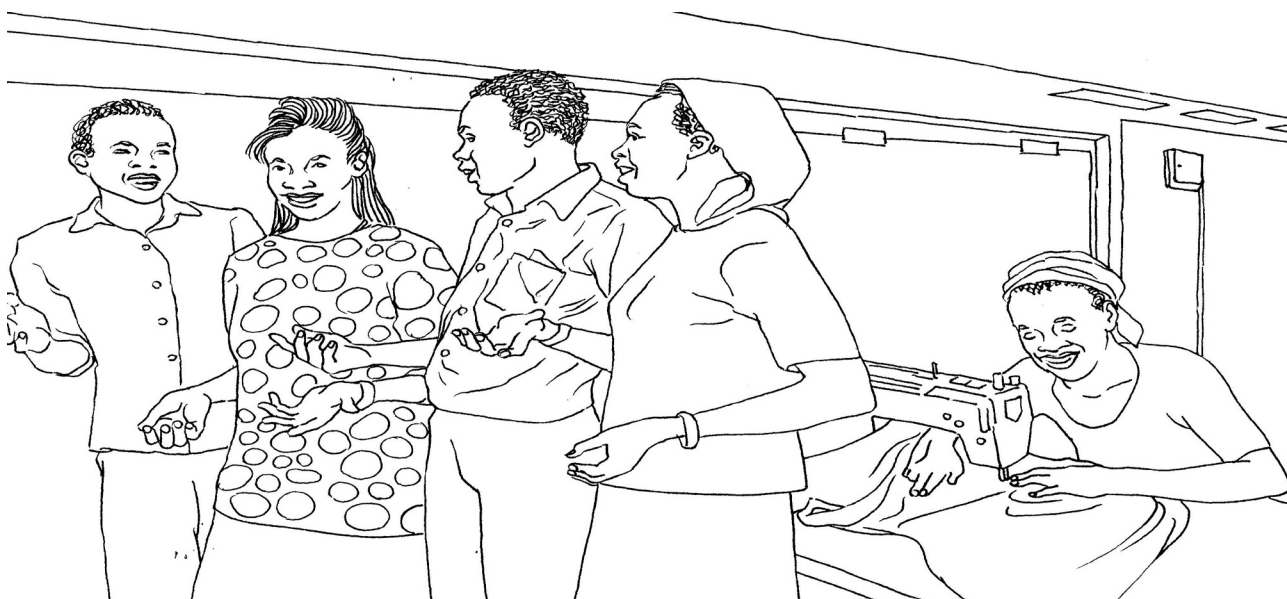
Les publications du Centre, ainsi que leur catalogue ou la liste des dernières publications, peuvent être obtenues à l'adresse suivante :

Publications du Centre international de formation de l'OIT
viale Maestri del Lavoro 10
10127 Turin, Italie
Téléphone : +39 - 011 - 6936.693
Fax : +39 - 011 - 6936.352
Courriel: publications@itcilo.org
<http://www.itcilo.org>

MODULE 3

Quel est le profil d'un entrepreneur ?

Objectif du module:



Permettre aux participants d'apprécier les traits de caractère qu'il faut posséder pour réussir comme entrepreneur.

Thèmes traités:

	Page
1. Evaluation du potentiel entrepreneurial	2
2. Identification du profil de l'entrepreneur	12
3. L'entrepreneur en tant que leader.....	30
4. La négociation	39
5. La faculté d'écoute	51

I THEME 1: **Évaluation du potentiel entrepreneurial**

II DURÉE CONSEILLÉE:

- 5 heures

III OBJECTIFS:

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

IV JUSTIFICATION

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

V ACTIVITÉS:

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

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

- Histoire personnelle (10 questions)
- Comportement (30 questions)
- Style de vie (10 questions)

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

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

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

Au vu des résultats de l'évaluation entrepreneuriale, poser aux participants les questions suivantes :

- Quels points faibles vous êtes-vous trouvés?
- Pensez-vous pouvoir devenir un entrepreneur malgré ces points faibles?
- Que pouvez-vous faire pour améliorer vos faiblesses?
- Quels sont vos points forts?
- Vos points forts vont-ils compenser vos points faibles?
- Votre style de vie est-il compatible avec les exigences imposées à un entrepreneur?

Le test de l'EXERCICE 1 est conçu pour aider les participants à déterminer leur profil entrepreneurial. Ces tendances ne sont qu'une indication de ce que les participants pensent d'eux-mêmes en tant qu'entrepreneur. Grâce au cours « Comprendre l'Entreprise » les participants vont obtenir des informations sur eux-mêmes et sur l'auto-emploi. Ils pourront refaire le test à la fin du cours pour voir si leurs résultats sont différents.

Si les résultats sont plus élevés à la fin du cours, cela signifiera que les participants ont acquis une meilleure connaissance des caractéristiques de l'entrepreneur et par conséquent qu'ils adopteront une attitude plus positive à l'idée de devenir entrepreneur plus tard. Si par contre les résultats sont inférieurs à la fin du cours, cela peut signifier que les participants ont compris les caractéristiques de l'entrepreneur et ont décidé que l'auto-emploi ne sera pas une bonne option de carrière pour eux.

2. En utilisant le TRANSPARENT 2, définir et décrire chacune des trois qualités requises pour être un entrepreneur performant. Montrer ensuite le TRANSPARENT 3 en soulignant la nécessité pour un entrepreneur de posséder ces trois qualités.
3. Diviser la classe en groupes. Demander aux participants de faire une liste des éléments qu'ils considèrent importants pour réussir comme entrepreneur en termes de connaissances, compétences et traits de caractère. Accorder 15 minutes pour cet exercice. Noter les réponses des groupes sur le tableau.

4. Distribuer la NOTE DE LECTURE 1 aux participants. Comparer et discuter les différences que l'on peut trouver avec leurs propres réponses. En donnant des exemples, souligner que posséder d'une seule ou même deux de ces qualités ne suffirait certainement pas pour lancer une entreprise et la rendre prospère. Finalement, expliquer que si l'on ne possède pas toutes ces qualités, cela ne signifie pas qu'il est impossible de créer une entreprise car il y a toujours la possibilité de les améliorer ou de les acquérir par la suite. Souligner que, par exemple, en s'associant avec un ou plusieurs partenaires, on peut compenser les lacunes d'une seule personne.
5. Demander aux participants de faire une liste, sur une feuille séparée, de leurs propres qualités (connaissances, compétences et traits de caractère). Leur demander ensuite de choisir une idée d'entreprise dans laquelle ils pourraient employer ces qualités. Diviser la classe en groupes et demander aux participants, dans chaque groupe, de présenter leur idée et de la justifier en fonction de leurs qualités.
6. Demander à chaque groupe de faire une liste associant toutes les qualités des participants du groupe et de sélectionner une idée d'entreprise pour laquelle cette association pourrait s'appliquer. Leur demander ensuite de désigner un rapporteur chargé de présenter les résultats du groupe à la classe.



EXERCICE 1

Testez vos points forts et vos points faibles

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

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

	RAREMENT OU NON	LE PLUS SOUVENT OU OUI
27. La satisfaction personnelle a-t-elle plus d'importance pour vous qu'avoir de l'argent pour vos dépenses personnelles?		
28. Avez-vous jamais volontairement abusé de votre autorité au travail ou à l'école?		
29. Aimez-vous rencontrer régulièrement des ami(e)s?		
30. Essayez-vous de voir les avantages d'une mauvaise situation?		
31. Rendez-vous des tierces personnes responsables lorsque quelque chose ne va pas bien?		
32. Aimez-vous commencer un travail sans en connaître tous les problèmes potentiels?		
33. Vous sentez-vous vexé(e) quand on vous refuse quelque chose?		
34. Croyez-vous que vos succès sont généralement dus à la chance?		
35. Êtes-vous susceptible de travailler pendant de longues heures pour réaliser un objectif?		
36. Cela vous plaît-il de pouvoir prendre vous-même vos décisions?		
37. Vous réveillez-vous heureux(se) la plupart du temps?		
38. Pensez-vous que les échecs ne remettent pas nécessairement en cause la réussite?		
39. Avez-vous un compte d'épargne et d'autres placements personnels?		
40. Croyez-vous que les entrepreneurs prennent d'énormes risques?		
41. Pensez-vous que pour réussir un entrepreneur doit avoir des diplômes universitaires?		
42. Vous servez-vous de vos erreurs passées pour en tirer des leçons?		
43. Êtes-vous plus concerné(e) par les gens que par les objectifs?		
44. Pensez-vous que les réponses à vos problèmes tombent du ciel?		
45. Êtes-vous satisfait(e) d'avoir la réponse à un problème difficile?		
46. Préférez-vous prendre seul(e) la décision finale?		
47. Dans vos conversations, les discussions portent-elles davantage sur des personnes que sur des événements ou des idées?		
48. Êtes-vous satisfait(e) de vous-même malgré les critiques?		
49. Dormez-vous le moins possible?		
50. Persévérez-vous quand on vous dit que ce que vous faites est irréalisable?		



TRANSPARENT 1

MODULE 3 : Thème 1

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

RN = Rarement ou Non

Histoire personnelle

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

Comportement

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

LPSO = Le plus souvent ou Oui

Style de vie

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



TRANSPARENT 2

MODULE 3 : Thème 1

Principales qualités requises pour être un bon entrepreneur

Les qualités peuvent être définies de la façon suivante:

- Une base de connaissances
- Un nombre de compétences
- Un ensemble de traits de caractère

DÉFINITIONS

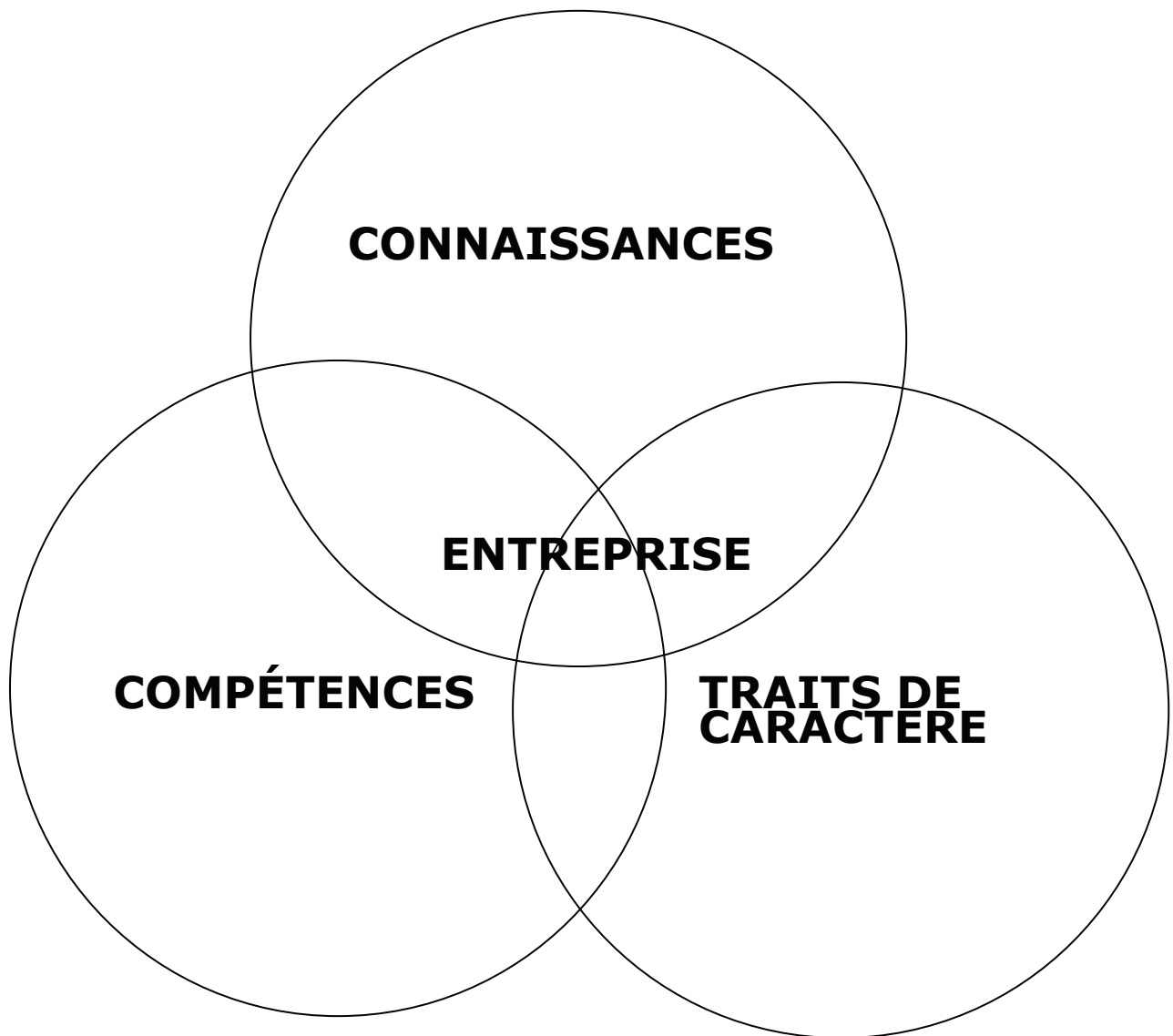
- **Les connaissances** sont un ensemble ou une série d'informations mémorisées, que l'on peut mobiliser à un moment opportun.
- **La compétence**, c'est la capacité à mettre ses connaissances en application.
- **Les traits de caractère** sont l'ensemble des qualités particulières ou des caractéristiques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

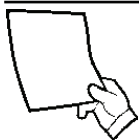


TRANSPARENT 3

MODULE 3 : Thème 1

Les qualités nécessaires pour être entrepreneur





NOTE DE LECTURE 1

MODULE 3 : Thème 1

Qualités nécessaires pour être un entrepreneur performant

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

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

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

- | | |
|-------------------------------|--|
| • l'opportunité d'affaire | • le marché |
| • la clientèle | • la concurrence |
| • les processus de production | • les questions techniques |
| • la gestion d'entreprise | • les assistances-conseils disponibles |

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

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

Compétences techniques

- Ingénierie
- Informatique
- Menuiserie
- Mécanique
- Restauration

Compétences en gestion

- Marketing (y compris la vente)
- Gestion financière
- Organisation
- Planification
- Leadership

Il est relativement facile d'acquérir ou de développer des connaissances et des compétences. Cependant, les traits de caractère prennent du temps à s'affirmer et il n'est pas toujours facile d'en changer ou d'en acquérir de nouveaux.

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

Un entrepreneur performant:

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

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

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

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

II DURÉE CONSEILLÉE:

- 3 heures de cours

III OBJECTIF:

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

IV JUSTIFICATION:

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

V ACTIVITES:

1. Faire lire aux participants la NOTE DE LECTURE 1 et discuter les huit questions concernant les qualités de l'entrepreneur.
2. Faire lire aux participants la NOTE DE LECTURE 2. Projeter le TRANSPARENT 1. Demander aux participants de discuter chacune des 16 caractéristiques qui y figurent et d'identifier des personnes dans leur entourage (ayant une activité entrepreneuriale ou non) qui possèdent ces traits de caractère.
3. Distribuer la NOTE DE LECTURE 3. Diviser la classe en groupes de 4 ou 5. Faire lire le premier entretien (Entrepreneur A: John Gitau). Chaque groupe doit discuter des caractéristiques présentes chez John Gitau et les noter dans l'espace prévu dans l'EXERCICE 1. Ex. :Les caractéristiques entrepreneuriales que l'on trouve chez John Gitau pourraient être l'indépendance, la confiance en soi, le réalisme, le dynamisme et l'énergie. La classe peut ensuite discuter des caractéristiques de cet entrepreneur.

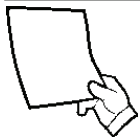
Laisser aux groupes le temps de lire, discuter et identifier les caractéristiques de l'entrepreneur dans les huit autres entretiens et compléter l'EXERCICE 1. Discuter ensuite avec l'ensemble de la classe des qualités entrepreneuriales présentes dans chacun des cas examinés.

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

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

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

4. Faire lire aux participants la NOTE DE LECTURE 4 et la discuter.
5. Inviter un entrepreneur en activité à venir discuter avec les participants des caractéristiques de l'entrepreneur qui réussit.



NOTE DE LECTURE 1

Reconnaître les entrepreneurs potentiels

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

1. Ils n'aiment pas obéir aux ordres
2. Leurs capacités ne sont pas reconnues
3. Leur salaire n'augmente pas
4. Leurs responsabilités sont limitées
5. Il leur est difficile de mettre leurs idées en pratique
6. Dépendre d'un employeur ne leur convient plus.

Ces salariés peuvent alors chercher des opportunités pour devenir travailleurs indépendants. Il y a à cela plusieurs raisons :

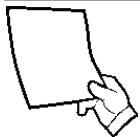
1. Besoin d'indépendance – ils veulent être leur propre patron
2. Besoin immédiat d'un emploi
3. Ils veulent compléter leurs revenus
4. Ils veulent monter une entreprise pour leurs enfants
5. Ils veulent gagner plus d'argent qu'un simple salarié
6. Ils veulent avoir la possibilité de prouver leurs capacités.

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

1. Etes-vous personnellement motivé et prêt à travailler beaucoup pour réaliser des objectifs?
2. Savez-vous travailler avec d'autres personnes?
3. Au sein d'un groupe, assumez-vous généralement le rôle de leader?
4. Savez-vous communiquer avec les autres?
5. Savez-vous écouter?

6. Avez-vous confiance en vous?
7. Avez-vous une bonne opinion de vous-même?
8. Etes-vous ferme dans vos prises de décision?

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



NOTE DE LECTURE 2

Les principales caractéristiques d'un entrepreneur

1. **Etre travailleur:** diriger une entreprise exige beaucoup d'énergie et de dynamisme. Cela implique la capacité de travailler pendant de longues heures si nécessaire, de donner quand il le faut des « coups de collier », et de se contenter de peu de sommeil.
2. **Avoir confiance en soi:** réussir, pour un entrepreneur, nécessite d'avoir confiance en soi et en son aptitude à réaliser les objectifs qu'il se fixe. Cela se traduit chez lui par la conviction que « si l'on veut à tout prix quelque chose et que l'on est prêt à s'investir au maximum, on l'obtiendra ».
3. **Bâtir pour l'avenir:** la plupart des entrepreneurs qui réussissent ont pour but initial de se créer un emploi et des revenus sûrs, reposant sur leurs propres capacités. A partir de cette idée, un entrepreneur conçoit tout à fait qu'il faille plusieurs années avant de voir les revenus de l'entreprise atteindre un niveau convenable.
4. **Rechercher le profit:** s'intéresser à « faire de l'argent » montre clairement qu'on est qualifié pour se lancer dans l'entrepreneuriat, puisqu'on donne la priorité aux affaires. Une fois que les bénéfices sont réalisés, l'entrepreneur peut décider de la manière de les utiliser – pour développer son entreprise ou pour son usage personnel.
5. **Être tourné vers son objectif:** le succès, dans les affaires, dépend de la capacité à se fixer des objectifs réalistes et de la détermination à travailler pour les réaliser. Cette capacité à fixer des buts (pour des choses que l'on considère dignes d'intérêt) et le travail que l'on effectue pour les atteindre sont deux éléments fondamentaux pour devenir entrepreneur.
6. **Être persévérant:** tout entrepreneur doit faire face à des problèmes et à des déceptions. Persévérer pour trouver la solution aux problèmes est l'une des clés de la réussite d'un entrepreneur.
7. **Surmonter les échecs:** toutes les activités entrepreneuriales peuvent générer des déceptions et des échecs mais également des réussites. Surmonter les échecs signifie que l'on est capable de les reconnaître, d'en tirer des leçons et de chercher de nouvelles opportunités. Sans cette faculté, les premiers échecs inciteront à abandonner toute tentative pour travailler à son compte.
8. **Être attentif au feedback:** un entrepreneur est soucieux de savoir dans quelle mesure ce qu'il fait est bien, et il doit garder la trace des performances réalisées. Obtenir des autres des feedbacks et des conseils utiles est aussi une caractéristique importante d'un entrepreneur.

9. **Faire preuve d'initiative:** des recherches ont montré que les patrons dont les entreprises ont atteint un succès durable font preuve d'initiative et se placent dans des situations où ils sont personnellement responsables d'un succès ou d'un échec.
10. **Savoir écouter les conseils:** l'entrepreneur performant n'est pas une personne introvertie, ne faisant jamais appel aux autres. La confiance en soi n'exclut pas l'aptitude à demander des informations et des conseils auprès, notamment, des banques, des conseillers financiers, fiscaux ou juridiques, des cabinets de conseil en gestion, etc. Être capable d'écouter les conseils des autres est une caractéristique fondamentale de l'entrepreneur.
11. **Fixer ses propres critères de réussite:** se fixer des niveaux de performance et œuvrer à leur réalisation est une autre caractéristique de l'entrepreneur qui réussit. Il peut s'agir du chiffre d'affaires, de la qualité, des ventes ou des bénéfices. La plupart des entrepreneurs cherchent par ce moyen à améliorer d'année en année leurs performances.
12. **Faire face aux incertitudes:** être salarié est beaucoup plus sécurisant que d'être entrepreneur. Les incertitudes concernent les ventes et le chiffre d'affaires, mais elles existent aussi dans d'autres domaines tels que les livraisons et les prix d'achat, et le soutien des banques. Être capable de surmonter ces incertitudes sans paniquer est un trait de caractère indispensable pour un entrepreneur.
13. **Être engagé:** démarrer et faire marcher une entreprise exige un engagement total en termes de temps, d'argent et de mode de vie. L'entreprise doit représenter le sujet de préoccupation majeur pour un entrepreneur.
14. **S'appuyer sur ses points forts:** les entrepreneurs qui réussissent mettent à contribution leurs points forts comme par exemple leurs aptitudes manuelles, leur sens des relations d'humaines, leurs compétences dans la vente et dans l'organisation, leurs capacités rédactionnelles, leur connaissance approfondie d'un produit ou d'un service en particulier, leurs relations d'affaires et, enfin, leur aptitude à établir, entretenir et utiliser leurs réseaux personnels.
15. **Être digne de confiance et intègre:** l'honnêteté, l'impartialité et la fiabilité sont des qualités essentielles pour un chef d'entreprise.
16. **Prendre des risques:** être entrepreneur implique des risques. Pour réussir néanmoins, l'entrepreneur doit savoir ne prendre que des risques mesurés ou calculés. Ceci implique un calcul préalable des coûts et des gains escomptés, et l'évaluation des chances de succès. Cela signifie également que l'entrepreneur doit se sentir assez confiant par rapport aux risques qu'il prend, voire partager les risques avec d'autres. Ces tierces personnes peuvent être des banques, des fournisseurs ou des clients.

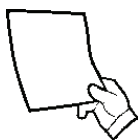


TRANSPARENT 1

MODULE 3 :Thème 2

Caractéristiques entrepreneuriales

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



NOTE DE LECTURE 3

Entretiens avec neuf entrepreneurs

**ENTREPRENEUR A: John Gitau**

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

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

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

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

**ENTREPRENEUR B: Doris Smith**

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

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

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

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



ENTREPRENEUR C: Mary Stathos

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

A mon avis, on est entrepreneur ou on ne l'est pas. Si on l'est, on pense toujours à créer sa propre entreprise. Un jeune ayant le sens des affaires et un peu d'argent s'en tire beaucoup mieux de nos jours avec un business qu'il peut contrôler. Si vous placez votre argent sur un compte d'épargne, quelqu'un d'autre en a le contrôle.

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

J'ai conservé mon poste dans la société de publicité. Quand on se lance pour la première fois dans les affaires, on a besoin d'une source de revenus stables. Pour l'instant, le magasin ne me permet pas de gagner suffisamment d'argent pour quitter mon emploi. Le moment est peut-être mal choisi, au plan économique, pour démarrer une entreprise. Cependant, je suis optimiste. Même en période de difficultés économiques, il y a des entrepreneurs qui gagnent pas mal d'argent.



ENTREPRENEUR D: Pat O'Brian

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

L'important, c'est de se lancer dans une activité que l'on aime et que l'on connaît. J'avais travaillé pendant des années dans une station de radio avant que nous montions notre société. Lorsque vous décidez de vous engager dans une activité, demandez-vous quelle est la situation dans ce domaine et quel en est l'avenir. Il y a dix ans, nous avons vu qu'il y avait un potentiel de croissance dans le domaine de la radio. Le moment était opportun.

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

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

**ENTREPRENEUR E: Andrew Smith**

(Andrew a ouvert son premier magasin il y a douze ans dans la capitale, puis un autre).

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

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

**ENTREPRENEUR F: Stéphane Boudreau**

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

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

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



ENTREPRENEUR G: Manuel Lopez

(Manuel est propriétaire d'une galerie spécialisée dans les tirages et les posters d'artistes.)

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

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

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

**ENTREPRENEUR H: Hamed Al-Bitar**

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

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

Ce qui est passionnant dans tout cela, c'est que je fais exactement ce que je souhaitais faire depuis longtemps, et que je travaille avec des gens sympathiques. J'apprécie le côté relations publiques de mon travail. Non pas qu'il n'y ait aucun problème. Quand on a une entreprise, on est toujours assez anxieux. Avec mon associé, tout se passe bien. Cependant, travailler avec un ami s'est traduit par une nouvelle façon de compter l'un sur l'autre. Pour l'essentiel, je suis satisfait. Croyez-le ou non, c'est moi qui nettoie le local tous les soirs. J'ai réellement du plaisir à le faire, parce qu'il m'appartient.

**ENTREPRENEUR I: Kim Nelson**

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

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

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

Je ne veux pas perdre mon entreprise, ce qui fait que je dois travailler dur pour gagner ma vie. Pour être franche, je pensais que j'allais gagner plus d'argent, mais je m'en sors tout juste. Cependant, je suis heureuse. Je n'aimerais pas devoir travailler de nouveau pour quelqu'un d'autre. Je suis mon propre patron, et j'ai réalisé quelque chose. En fait j'ai réalisé mon rêve. Pour moi, avoir ma propre entreprise, c'est tout simplement une très, très belle chose.

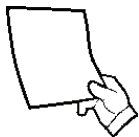


EXERCICE 1

Les caractéristiques de l'entrepreneur

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

ENTREPRENEUR	CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR
A. John Gitau	
B. Doris Smith	
C. Mary Stathos	
D. Pat O'Bryan	
E. Andrew Smith	
F. Stéphane Boudreau	
G. Manuel Lopez	
H. Hamed Al-Bitar	
I. Kim Nelson	



NOTE DE LECTURE 4

L'importance des entrepreneurs dans l'économie

Un entrepreneur peut être défini comme une personne capable de scruter son environnement immédiat, générer des idées, rassembler les ressources et entreprendre les actions nécessaires pour tirer parti d'une opportunité. Les participants doivent prendre conscience des possibilités qui existent, dans leur vie privée, comme dans leurs activités professionnelles, pour faire preuve d'esprit d'entreprise.

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

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

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

L'entrepreneur prend également des décisions concrètes sur la manière de produire économiquement, en vue d'obtenir des produits compétitifs, dont le prix et la qualité sont acceptables pour le consommateur. Un entrepreneur socialement responsable fabrique également des produits qui répondent aux exigences légales, environnementales et de sécurité.

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

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

II DURÉE CONSEILLÉE:

- 3 heures de cours

III OBJECTIF:

- A la fin de cette séance, les participants seront capables d'identifier les qualités de leader indispensables à la réussite des entrepreneurs.

IV JUSTIFICATION:

- On considère que les entrepreneurs sont, d'abord et surtout, des propriétaires et dirigeants d'entreprises. Mais on peut aussi les considérer comme des leaders de la collectivité à laquelle ils appartiennent. Beaucoup de qualités de leadership dont ils font preuve en affaires peuvent aussi s'appliquer au développement de leur collectivité. Compte tenu de la nature de leur travail, les entrepreneurs doivent être des leaders. Les personnes qui réussissent en tant que dirigeants dépendent aussi de leurs employés pour atteindre leurs objectifs. La perception qu'un dirigeant a des personnes qui travaillent sous ses ordres déterminera son style de direction. Souvent les employés se comportent exactement comme leur patron les imagine. Autrement dit, si le patron s'attend à ce que ses subordonnés soient paresseux et irresponsables, ils vont très probablement se comporter de cette manière. Par contre, s'il pense qu'il a affaire à des personnes responsables, il y a de fortes chances pour que celles-ci adoptent ce type de comportement.

V ACTIVITES:

1. Faire lire aux participants la NOTE DE LECTURE 1 pour information générale. Demander à la classe de discuter sur : (a) les trois types de comportement de leader et (b) les huit techniques qu'un dirigeant soucieux de son personnel utiliserait pour le motiver.
2. Ensuite distribuer la NOTE DE LECTURE 2. Donner aux participants le temps de lire cette note ou bien demander à deux volontaires d'interpréter devant la classe le dialogue y figurant. Poser les questions suivantes afin de lancer un débat sur la NOTE DE LECTURE 2:
 - Pensez-vous comme Kim que les gens détestent naturellement le travail ? Pourquoi oui? Pourquoi non?
 - Pourquoi y a-t-il, à votre avis, une telle différence entre ces deux entreprises?
 - Si vous aviez le choix, lequel de Kim ou Lou choisiriez-vous comme employeur? Pourquoi?

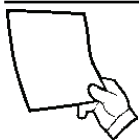
3. Projeter le TRANSPARENT 1. Discuter les deux théories, en comparant les points énumérés dans le transparent. Demander aux participants de commenter tous les points, et de dire s'ils sont d'accord ou non avec chacune des théories.

Poser aux participants les questions suivantes:

- Quel type de leader préféreriez-vous être ? Pourquoi ?
 - Supposons que vous croyez en la théorie X. Comment vos employés pourraient-ils réagir à votre style de direction ?
 - En quoi vos relations employeur-employés pourraient-elles être différentes si vous croyez en la théorie X plutôt qu'en la théorie Y ?
4. Pour mettre en lumière les caractéristiques principales d'un bon dirigeant, projeter le TRANSPARENT 2 et discuter d'exemples de la manière dont les entrepreneurs se comporteraient en situations réelles.
5. A la fin ces trois thèmes concernant le potentiel de l'entrepreneur, les participants sauront quelles sont les compétences indispensables à toute personne souhaitant réussir dans son entreprise.

Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 3 concernant les choses à faire pour mettre en valeur leurs propres qualités d'entrepreneur, puis leur demander de présenter leur plan de développement personnel en utilisant l'EXERCICE 1.





NOTE DE LECTURE 1

Les styles de leadership

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

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

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

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

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

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

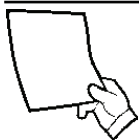
De manière générale, le style de direction adopté par le dirigeant d'une entreprise varie suivant la situation, mais le but premier est de faire fonctionner l'entreprise. Un leader sait évaluer l'ensemble des tâches à accomplir et trouver des méthodes innovantes pour les mener à bien. Pour entretenir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

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

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

On trouvera ci-dessous plusieurs techniques qu'un entrepreneur soucieux de ses employés utilisera pour motiver et diriger son personnel.

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



NOTE DE LECTURE 2

Conversation entre deux entrepreneurs

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



TRANSPARENT 1

MODULE 3 : Thème 3

Comment les chefs d'entreprise voient leurs employés

THEORIE X	THEORIE Y
1. Indolents, paresseux ; il faut qu'on les pousse.	Naturellement actifs, battants.
2. Travaillent parce qu'ils ont peur d'avoir faim, de perdre leur emploi, de subir des humiliations.	Travaillent pour atteindre des objectifs, trouver des satisfactions, se construire une belle vie.
3. Leur paie est pratiquement leur seule motivation.	Plusieurs motivations: accomplissement, acceptation, reconnaissance, réalisation personnelle.
4. Dépendants ; ont besoin qu'on les dirige, ont besoin d'un chef qui les inspire, les pousse, les commande.	Indépendants, capables de s'auto-gérer, se fixent leurs propres buts; doivent se sentir libres et soutenus.
5. Irresponsables, immatures, doivent être étroitement surveillés et strictement contrôlés.	Mûrs, responsables; capables de corriger eux-mêmes leurs erreurs.
6. Conformistes, ont besoin qu'on leur impose une routine. Réfractaires au changement.	Inventifs, souples, créatifs; ont besoin de concevoir de nouvelles méthodes.
7. Individualistes, égoïstes, cherchent à être les premiers.	Sociables, naturellement prêts à s'engager et à coopérer.
8. Se contentent d'un bon salaire et d'un traitement équitable; intérêts limités et égoïstes.	Cherchent à donner un sens plus large au travail et à la vie; ont besoin de voir plus loin que le futur immédiat.
9. Se contentent de ce qu'ils ont fait.	Leur potentiel est encore en partie inexploité.
10. Généralement peu dignes de confiance.	Généralement dignes de confiance.

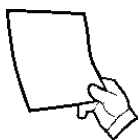


TRANSPARENT 2

MODULE 3 : Thème 3

Les principales caractéristiques d'un dirigeant

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



NOTE DE LECTURE 3

La personnalité entrepreneuriale

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

Étape 1:

Faire son auto-analyse

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

Étape 2:

Etablir un plan d'action personnel

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

Étape 3:

Mettre ce plan en application

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

Étape 4:

Faites votre propre évaluation régulièrement

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



EXERCICE 1

Pour développer vos qualités d'entrepreneur selon les quatre étapes indiquées dans la NOTE DE LECTURE 3, établissez un plan d'exécution en remplissant les espaces ci-dessous.

No.	Etapes	Tâches à exécuter	Moment opportun
1.	Faire son auto-analyse		
2.	Etablir un plan d'action personnel		
3.	Mettre en application ce plan		
4.	Faire une auto-évaluation périodique		

I THEME 4: **La négociation**

II DURÉE :

- 1 heure de cours

III OBJECTIFS:

- A la fin de la séance les participants auront compris quelles sont les règles permettant de mener à bien une négociation

IV JUSTIFICATION:

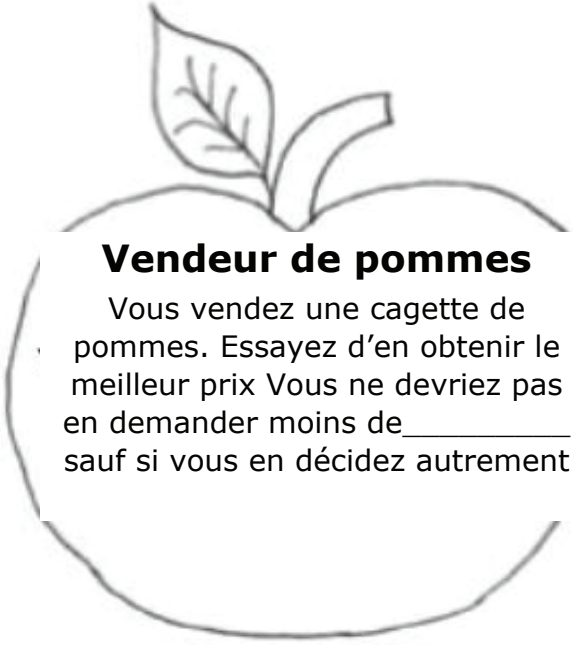
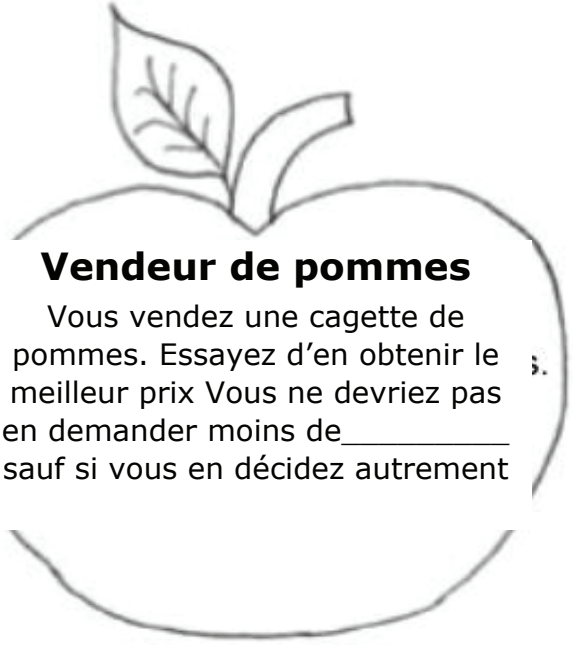
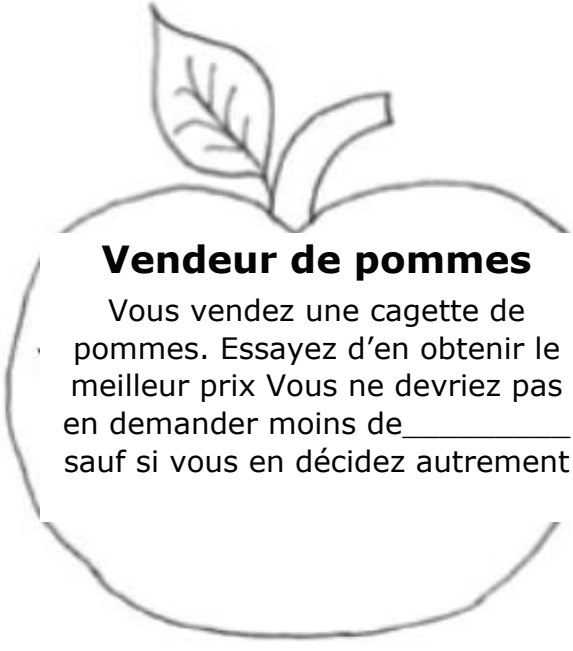
- La négociation est à la fois une science et un art. La négociation fait partie de notre vie quotidienne : nous sommes constamment amenés à négocier, par ex. avec les membres de notre famille, nos amis, nos camarades de classe etc., sans qu'il y ait toujours des implications financières. Pour un entrepreneur, l'objectif de la négociation est de conclure une transaction avec un partenaire, dans laquelle les deux parties trouveront leur compte. Les sujets de négociation concernent tous les domaines d'une entreprise, à savoir les relations avec les clients, avec les fournisseurs, les banques, le personnel etc. Une bonne négociation satisfait les partenaires et évite les conflits entre eux.

V ACTIVITÉS

1. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1 et de discuter les différentes étapes du processus de négociation.
2. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 2 et de discuter les principes concernant le processus de négociation.
3. Demander à deux participants de faire le jeu de rôles de l'EXERCICE 1. Demander ensuite à la classe de discuter les questions posées à la fin.
4. Faire lire la NOTE DE LECTURE 3 et discuter des stratégies de négociation pour se faire une clientèle.
5. Expliquer aux participants qu'ils vont participer à une activité simulant le marché local. Au préalable, on leur demandera de:
 - a. Créer un espace au milieu de la classe qui sera la place du marché.
 - b. Désigner un participant qui vous assistera alors que vous serez le Responsable des Cartes Big Apple.

L'enseignant devra fabriquer 35 cartes d'ACHAT et 35 cartes de VENTE:

- SEPT CARTES D'ACHAT à 80, 70, 60, 50 et 40 (soit un total de 35 cartes).
- SEPT CARTES DE VENTE à : 90, 80, 70, 50 et 30. (soit un total de 35 cartes).

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

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

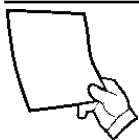
- c. Désigner un participant qui devra enregistrer toutes les transactions sur la Fiche d'enregistrement des transactions de la Classe Big Apple. Reproduire cette fiche d'enregistrement sur le tableau afin que tout le monde puisse la voir ou montrer un transparent reproduisant cette fiche.
- d. Diviser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

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

- e. Expliquer que les acheteurs et les vendeurs peuvent acheter/vendre en multiples de 5 ou de 10 seulement.
- f. Distribuer des fiches individuelles pour noter les points (EXERCICE 2). Demander à chaque participant d'enregistrer ses transactions au fur et à mesure. Si nécessaire, revoir les détails sur la fiche.
- g. Expliquer que l'objectif commun des acheteurs et des vendeurs consiste à faire du profit.
- h. Expliquer que vous allez leur demander d'exécuter trois fois ces exercices de transaction, chaque fois pendant 10 minutes. (Ce laps de temps peut être écourté en cas de besoin, mais il est important que chaque exercice de transaction se déroule sur la même durée.)
- i. Après chaque exercice de transaction, donner le temps aux participants de se faire une idée précise de leurs pertes ou de leurs gains.
- j. Encourager les participants à faire un maximum de transactions dans le laps de temps accordé. Expliquer qu'il leur est permis de vendre à perte si cela leur permet d'acquérir une nouvelle carte de transaction Big Apple. Ne leur dites pas que les participants qui atteignent les profits les plus élevés sont normalement ceux qui négocient le plus grand nombre de transactions. Cette réalité sera « découverte » lors de la discussion à la fin du jeu.
- k. Lorsque les transactions de la première manche sont terminées, attirer tout particulièrement l'attention des participants sur les résultats du marché indiqué sur la Fiche d'enregistrement des transactions de la classe Big Apple. Leur faire savoir que cette fiche contient des informations qui leur sont utiles. NE PAS SE LANCER DANS DE GRANDES EXPLICATIONS.
- l. Après le jeu, la discussion doit aborder les questions suivantes:
 - A quel prix les pommes se sont-elles vendues le plus souvent dans la manche 1? Dans la manche 2? Dans la manche 3? (Examiner les chiffres).
 - Dans quelle manche y avait-il les plus grands écarts de prix? (Examiner les chiffres).
 - Pourquoi l'écart des prix a-t-il diminué ? (Réponse: Une concurrence de plus en plus grande est la cause principale de l'équilibre des prix. Ce phénomène est représentatif de la tendance d'une économie de marché concurrentielle à aller vers un équilibre des prix.)
 - Qui a déterminé le « prix du marché » pour les pommes? Étaient-ce les acheteurs ou les vendeurs? (Réponse: les deux, puisqu'ils interagissent sur le marché.)

- Comment l'offre et la demande (les vendeurs et les acheteurs) influencent-elles le prix? (Réponse: les vendeurs ont essayé d'obtenir des prix plus élevés, alors que les acheteurs allaient dans le sens contraire. Personne n'a pu contrôler le prix étant donné qu'il y avait concurrence entre les membres de chaque groupe.)
- Pourquoi certains participants ont-ils pu faire plus de profits que d'autres? (Réponse probable: ils ont pu accomplir un grand nombre de transactions, chacune rapportant probablement un petit profit.)





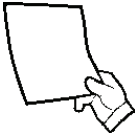
NOTE DE LECTURE 1

Le processus de négociation

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

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

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



NOTE DE LECTURE 2

Concepts de la négociation

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

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

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

La nature de la négociation

1. La négociation est un processus symétrique, c'est-à-dire que les deux parties se trouvent à niveau égal en termes d'informations, de données et d'approche. Chaque partie peut utiliser la manière souple ou la manière forte de négociation. Dans ce type de stratégie, chaque partie se comporte comme si elle disposait seule des informations et des données. Cela peut mener à une impasse.

2. La négociation n'est pas limitée, elle peut aller dans différentes directions. Cela signifie qu'il n'y a pas de stratégie déterminée pour gagner, spécialement quand plusieurs éléments de la situation ne sont pas clairs. Et même lorsque tous les éléments sont connus – concernant les positions de chacun, les enjeux, les problèmes, etc. – ceux-ci peuvent changer. Si vous voulez être un bon négociateur, la souplesse, la tolérance et la ténacité sont des qualités qui vous seront indispensables.
3. Les participants des deux parties anticipent la négociation et réagissent durant le processus, cela crée deux pôles de motivation. Chaque situation appelle une attitude différente. Si vous voulez être un négociateur efficace, il faut savoir s'adapter, c'est grâce à cela que vous aurez plus de chances de succès.

Les qualités personnelles

Un négociateur doit avoir les qualités suivantes:

1. Intégrité

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

2. Empathie

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

3. Patience

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

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

Les compétences pour négocier

- Pour bien communiquer il faut avant tout être clair. Ne vous lancez pas dans des digressions futiles ou de longs discours car vous perdrez l'attention de vos auditeurs et vous risquez d'oublier certains points.
- Ne perdez pas de vue vos objectifs et apprenez à ne pas donner une note personnelle à chaque situation.
- Contrôlez vos émotions.
- Manifester de la colère peut parfois avoir de l'effet, mais en règle générale, essayez de ne jamais perdre votre sang froid.



EXERCICE 1

Le directeur de banque et l'entrepreneur

ENT: Bonjour Monsieur le directeur.

DIR: Bonjour. Soyez le bienvenu. Je vous en prie, prenez place.

ENT: Je m'appelle Hank et je suis venu me renseigner sur les possibilités d'obtenir un prêt auprès de votre banque: je compte créer un petit site de production pour extraire l'amidon du manioc.

DIR: Êtes-vous le représentant de M. Lassen?

ENT: Non, je suis le directeur et propriétaire de l'entreprise.

DIR: Un directeur en jeans et mal coiffé !

ENT: C'est mon style et je suis votre client depuis plus de sept ans!

DIR: Mon client!!! Comment cela?

ENT: Mais bien sûr, j'ai un compte chez vous!

DIR: Désolé pour cette remarque. Je voulais juste savoir qui vous êtes. Bien, avez-vous apporté les documents que je vous ai demandés dans ma lettre?

ENT: Oui, les voici. (Il tend une enveloppe toute froissée). Vous allez y trouver le tableau de l'autofinancement, l'étude de faisabilité et une proposition de projet préparés par mon ami John.

DIR: Très bien, tous les documents sont là, mais je dois vous dire qu'ils sont mal présentés. Vous devriez utiliser le modèle proposé. Contactez mon agent du Service de promotion de la petite entreprise et il vous dira ce qu'il faut faire.

ENT: Vous voulez dire que je dois tout recommencer à zéro!

Monsieur le directeur, mon ami John est un expert dans ce domaine et il a certainement fait plus d'études que votre agent ! Mis à part le fait que cela coûte très cher de préparer ces documents, vous retardez l'obtention du prêt et la saison du manioc va commencer. J'ai besoin de l'argent.

DIR: Qu'espérez-vous obtenir de votre projet? Je veux dire, connaissez-vous vos clients, les marchés et l'origine de vos matières premières?

ENT: Mon ami John dit qu'il y a plein de manioc dans cette région. Il y a des chances que l'amidon soit acheté par l'armée et la police. D'autres clients vont se manifester une fois que les produits seront sur le marché.

DIR: Merci. Allez faire ce que je vous ai dit pour obtenir le prêt. Au revoir!!

ENT: Oh, quelle perte de temps! (L'entrepreneur se lamente). Je dois revenir?

Questions:

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



EXERCICE 2

Relevé des résultats individuels — Big Apple

Entourer: Acheteur Vendeur **NOM** _____

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

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



TRANSPARENT 1

MODULE 3 : Thème 4

Tableau des transactions de la classe Big Apple

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

I THEME 5: **La faculté d'écoute**

II DURÉE CONSEILLÉE :

- 2 heures de cours

III OBJECTIFS

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

IV JUSTIFICATION

- 45% du temps de communication est passé à écouter. Afin de comprendre la totalité du contenu des messages verbaux, il est essentiel que l'écoute soit attentive si l'on veut que la communication passe bien. Développer leurs capacités d'écoute active permettra aux participants d'être de meilleurs communicants.

V ACTIVITÉS

1. Présenter le TRANSPARENT 1 afin de montrer l'utilisation du temps de communication.
2. Demander aux participants de faire l'EXERCICE 1 (auto-évaluation de la capacité d'écoute. Leur demander ensuite d'expliquer chacune de leur réponse.
3. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1. Présenter le TRANSPARENT 2, discuter et résumer les quatre points essentiels.
4. JEU DE RÔLES: Demander à la classe d'identifier au moins 10 sujets de controverse. Les sujets seront inscrits au tableau. Regrouper les étudiants par trois. Dans chaque triade, les participants vont jouer les rôles suivants:

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

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

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

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

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



COMMENT SUIVRE DES INSTRUCTIONS ORALES

Les instructions suivantes seront lues aux participants afin qu'ils puissent s'exercer à suivre des instructions orales :

« Les instructions suivantes indiquent comment créer un objet avec du papier. Cela pourra demander un certain temps. Une fois que vous avez compris, ne le montrez pas aux autres. Laissez-leur le temps de comprendre les instructions par eux-mêmes.

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



TRANSPARENT 1

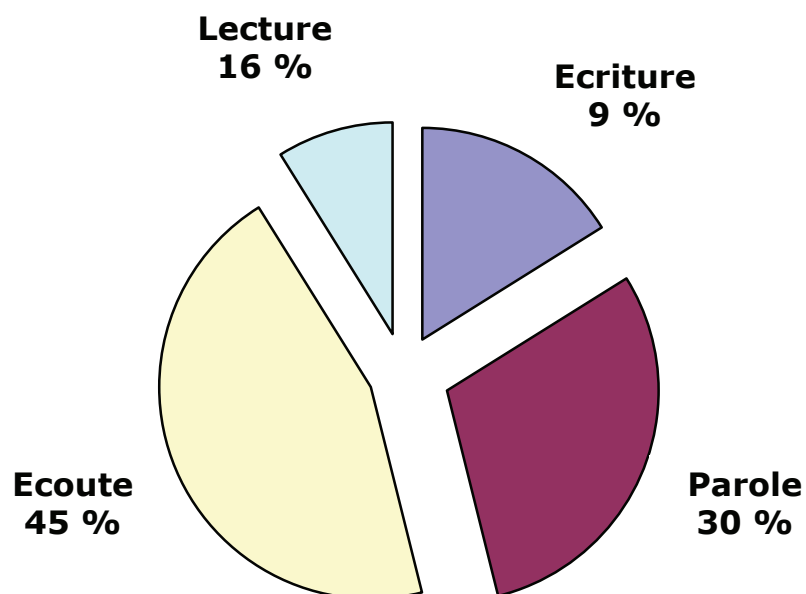
Module 3 : Thème 5

L'importance de la communication

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

Utilisation du temps de communication

LE PROCESSUS D'ÉCOUTE





EXERCICE 1

Evaluation de ses capacités d'écoute

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

A. Capacité à définir pourquoi il faut écouter

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

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

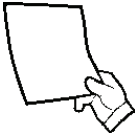
3. Lorsque j'entends des bruits extérieurs, je ne me laisse pas distraire.
4. Je me concentre sur le message de l'orateur et non pas sur son aspect physique ou sa manière de parler.
5. J'écoute l'orateur sans le juger ou le critiquer.
6. Je laisse l'orateur terminer sans l'interrompre.
7. Durant cette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

C. Capacité à traiter le message

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

D. Capacité à formuler une réponse

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



NOTE DE LECTURE 1

Pourquoi faut-il savoir écouter

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

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

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

Prêter attention au message implique:

- Établir un contact visuel
 - Le contact visuel accroît vos chances de « saisir » le message.
 - Lorsque vous êtes au téléphone... Essayez de ne pas regarder quelque chose qui vous empêche de prêter toute votre attention à votre correspondant.
 - Lorsque vous êtes devant votre interlocuteur maintenez le contact visuel.
- Adapter votre posture
 - Votre attitude corporelle, par exemple si votre buste est légèrement incliné, suggère que vous prêtez attention et cela vous aide à rester à l'écoute.
 - Lorsque vous êtes au téléphone ... Essayez de trouver une position confortable mais pas trop décontractée au point de ne plus pouvoir vous concentrer.
 - Lorsque vous êtes devant votre interlocuteur ... regardez-le bien en face et penchez-vous un peu en avant pour montrer que vous êtes attentif.
 - Faire passer des messages verbaux ou non-verbaux en réponse. Des messages verbaux ou non verbaux aident à vous faire participer au processus de communication et votre interlocuteur à comprendre qu'il a toute votre attention.
 - Lorsque vous êtes au téléphone ... Faites entendre des « oui, oui », « bien, bien ».
 - Lorsque vous êtes devant votre interlocuteur... faites usage d'expressions non-verbales telles que des hochements de tête ou des expressions du visage.
 - S'éclaircir l'esprit. Videz-vous la tête, cela vous évitera de vous laisser entraîner par vos propres pensées.
 - Eviter les distractions qui perturbent. Elles risquent de vous empêcher de bien écouter.

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

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

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



TRANSPARENT 2

Module 3 : Thème 5

Le processus d'écoute

➔ Pour être un bon auditeur, il faut:

- Définir l'utilité de l'écoute
- Prêter son attention au message
- Traiter le message
- Répondre au message



EXERCICE 2

La capacité à prêter attention

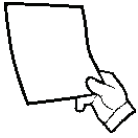
Instruction: Utilisez cet exercice pour noter vos observations sur le problème de l'attention.

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

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

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

Commentaires:



NOTE DE LECTURE 2

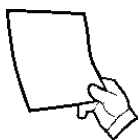
Les capacités d'écoute chez l'entrepreneur

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

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

Je sais comment:

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



EXERCICE 3

Module 3 : Thème 5

Comment développer de bonnes capacités d'écoute

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

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

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

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

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

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

Voici quelques conseils pour apprendre à très bien écouter :

1. Soyez attentif. Prêtez toute votre attention à la personne qui parle. Lorsque vous êtes au téléphone, contentez-vous d'écouter votre correspondant.
2. Soyez concentré. Concentrez-vous sur votre interlocuteur et sur ce qu'il/elle dit. Ne cherchez pas ce que vous allez lui répondre. Si vous préparez déjà ce que vous allez lui dire par la suite, cela signifie que vous ne l'écoutez plus.

3. Ne coupez pas la parole. N'intervenez pas tant que l'autre personne n'a pas fini de parler. Vous pouvez lui demander si elle a fini. Ne parlez pas tout de suite. Donnez-vous le temps d'assimiler ce qui a été dit et ensuite pensez à ce que vous allez répondre. Il peut y avoir des moments de silence dans une conversation.
4. Les points importants. Lorsque vous commencez à parler, reprenez les remarques importantes de votre interlocuteur. Assurez-vous que vous avez tout bien compris.
5. Posez des questions. Les gens apprécient beaucoup qu'on leur pose des questions.
6. Faites part de vos réactions. Dites à votre interlocuteur ce que vous pensez de ses réflexions et de ses idées.
7. Taisez-vous. Il vaut mieux écouter davantage et parler moins. Un vieux dicton dit : « Vous avez deux oreilles et une seule bouche pour une bonne raison. » Utilisez vos oreilles.
8. Ecoutez les autres. Ne vous prenez pas pour le centre du monde, c'est une remarque à ne pas oublier. Il faut penser aux autres : Quelles sont leurs forces? Que peuvent-ils apporter? Et comment pouvez-vous leur laisser la place au centre de la conversation?
9. Laissez-leur l'occasion d'être le point de mire! Les gens veulent briller. Ils veulent qu'on les écoute et attirer l'attention. Laissez-les faire. On n'a pas besoin d'être toujours brillant soi-même. C'est en donnant l'opportunité aux autres de briller que l'on encourage de nouveaux dirigeants, en leur faisant donner le meilleur d'eux-mêmes.

Citation du jour:

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