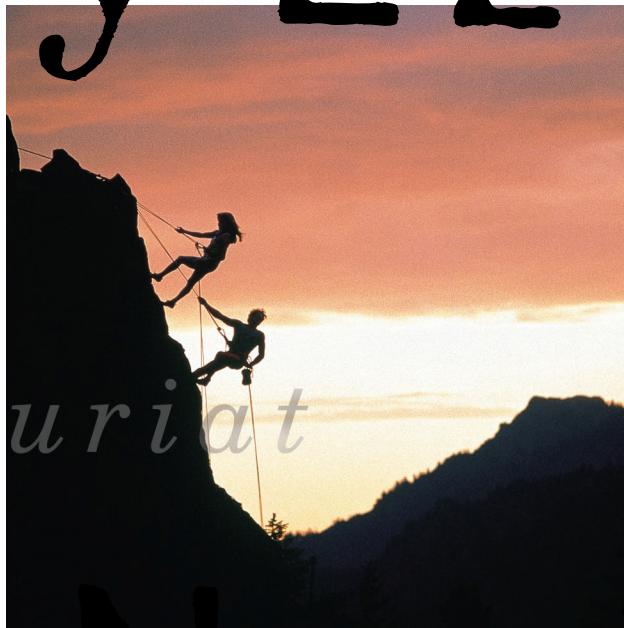




Soyez



entrepreneuriat

dans le
coup :

SOYEZ DANS LE COUP

**CADRE POUR LE SUCCÈS DES
JEUNES ENTREPRENEURS**

REMERCIEMENTS

GROUPE DE TRAVAIL SUR LES JEUNES ENTREPRENEURS :

Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie
de l'environnement
700, 4e Avenue Sud-Ouest, bureau 700
Calgary (Alberta) T2P 3J4

Institute canadien des professionnels de la logistique
33, rue Yonge, bureau 710
Toronto (Ontario) M5E 1G4

Forum pour la formation en commerce international
155, rue Queen, bureau 608
Ottawa (Ontario) K1P 6L1

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT : Les personnes responsables de ce texte écrit sont Gary Rabbior, Fondation canadienne d'éducation économique et Jim Lang, Lang and Ackroyd Productions Inc., avec la collaboration de Lori Cranson, The Learning Partnership et de Larry Smith, Université de Waterloo.

Fondation canadienne d'éducation économique
2, avenue St. Clair ouest, bureau 501
Toronto (Ontario) M4V 1L5

PATRONAGE : Les recherches pour ce projet étaient parrainées en vertu d'un accord d'aide à l'exécution de :

Division de l'Exécution des partenariats sectoriels
Direction des Partenariats des ressources humaines
Développement des ressources humaines Canada
140, Promenade du Portage, phase 4, 5e étage
Hull (Quebec) K1A 0J9

© Copyright : 1996
Groupe de travail sur les jeunes entrepreneurs

Les lecteurs sont encouragés à faire des copies du présent document.

Also available in English

TABLE DES MATIÈRES

Éléments de recherches	v
Résumé	viii
Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs	1
Cadre de formation des jeunes entrepreneurs : Ce qui peut être fait et qui peut le faire	39
Modèle de partenariat national	49
Recrutement des candidats	53
Lignes directrices sur les compétences visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs	59
Annexes	69
Réseau de sondage	
Formulaires de réponse par télécopieur	

ÉLÉMENTS DE RECHERCHES

En janvier 1996, un Groupe de travail sur les jeunes entrepreneurs fut mis sur pied avec la collaboration de Développement des ressources humaines Canada. Le groupe de travail sur les jeunes entrepreneurs est composé de trois organisations : Le Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement, l'Institut canadien des professionnels de la logistique et le Forum pour la formation en commerce international.

En 1996, le Groupe de travail sur les jeunes entrepreneurs entreprit des recherches afin de trouver des façons de développer les compétences en entrepreneurship. Le groupe de travail cerna un grand nombre de besoins dans le domaine de la formation des jeunes entrepreneurs et à la lumière de nouvelles recherches des mesures ont été prises pour combler ces besoins et virent naître de multiples avantages. Le défi et les avantages furent les suivants.

LE DÉFI À RELEVER

Voici les buts et les résultats cibles de nos recherches :

- Établir des Lignes directrices nationales unanimes visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs qui énoncent les facteurs essentiels généralement considérés comme étant très fortement corrélés à l'initiative et au succès d'un entrepreneur;
- Dans la mesure du possible, mettre au point un Cadre pour un programme de formation fondé sur les Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs.
- Mettre au point un plan pour : a) tenir des consultations et des négociations conjointes avec des partenaires nationaux potentiels; b) harmoniser les démarches nationales visant un meilleur partage des connaissances et des expériences; et c) établir des partenariats efficaces à l'échelle nationale et à l'échelle internationale.
- Mettre au point un cadre pour le Recrutement de candidats; et
- Elaborer des Lignes directrices sur les compétences qui reconnaissent et définissent les éléments clés d'un programme d'éducation ou de formation en entrepreneurship.

LES AVANTAGES POTENTIELS

Si nous réussissons à atteindre ces résultats cibles, nous devrions en retirer les avantages suivants :

- une meilleure synergie, un partenariat plus solide, une collaboration plus étroite et une meilleure harmonisation des diverses activités partout au Canada grâce à des efforts pour atteindre des résultats communs;
- une auto-évaluation plus efficace, ce qui aidera les individus à déterminer la pertinence et les avantages potentiels des programmes de formation en entrepreneurship;
- une meilleure capacité des organisations à recruter et à sélectionner les candidats qui peuvent le mieux profiter des programmes offerts;
- une meilleure capacité des organisations et des individus à évaluer l'impact des programmes de formation et des efforts visant à aider les participants à acquérir des compétences en entrepreneurship;
- des améliorations dans la création et le fonctionnement de partenariats nationaux pour appuyer les jeunes entrepreneurs;
- des améliorations dans les échanges de connaissances, d'information et d'expériences entre les groupes partenaires; et
- un certain ordre qui, sans être excessif, atténuerait le chaos qui semble régner dans le domaine de l'éducation et de la formation en entrepreneurship au Canada.

Le Groupe de travail a confié la recherche à la Fondation canadienne d'éducation économique. La Fondation a travaillé en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada, les conseils sectoriels et un réseau de spécialistes de l'éducation et de la formation en entrepreneurship.

Le présent document, fruit de nos recherches, se veut un outil de travail visant à favoriser la discussion des défis, des solutions et des avantages liés à la promotion du succès en affaires. Il résume la recherche et en souligne les principales découvertes.

Si nous avons inclus en annexe des formulaires de réponse par télécopieur, c'est que vos commentaires nous intéressent. Nous aimerions aussi en apprendre davantage sur les expériences en éducation et en formation des jeunes entrepreneurs qui ont cours un peu partout au pays et partager cette information avec d'autres personnes qui pourraient s'y intéresser.

Nos relations dans le milieu ont confirmé que cette recherche était à la fois souhaitée et attendue. Il arrive souvent que les gens qui oeuvrent en éducation et en formation des jeunes entrepreneurs ne soient pas au courant des activités existantes dans ce domaine. En conséquence, ils ratent de belles occasions d'échanger, de collaborer et d'améliorer leurs programmes.

En nous fondant sur nos discussions avec des gens de tous les coins du pays, nous sommes arrivés à la conclusion que l'idée de lignes directrices nationales jouit d'un appui généralisé. Les gens désirent de meilleurs échanges de connaissances, des partenariats plus efficaces, une meilleure harmonisation des buts et des objectifs et un plus grand partage des ressources, des idées et de l'information sur « ce qui a marché et ce qui n'a pas marché ».

Reconnaissant qu'un individu ou groupe n'est lié par une série de résultats

cibles établis, nous croyons néanmoins qu'il est très souhaitable d'essayer d'arriver à un consensus national dans un certain nombre de domaines clés reliés à l'éducation et à la formation des jeunes entrepreneurs. Les progrès que le Canada réalise dans ce domaine suscitent beaucoup d'intérêt sur la scène internationale. Voici donc nos propositions sur l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs à l'intention des Canadiens et des représentants internationaux qui oeuvrent dans le domaine. Nous espérons que le présent rapport suscitera la discussion, afin que nous puissions tous poursuivre nos efforts en vue d'améliorer le développement de l'entrepreneurship chez les jeunes de tous les coins du Canada et de partout dans le monde.

RÉSUMÉ

On a demandé à la Fondation canadienne d'éducation économique de faire des recherches pour atteindre les résultats cibles décrits à la page v.

Ce qui suit est le fruit de nos travaux de recherche et des consultations que nous avons tenues incluant des spécialistes du domaine de l'éducation et de la formation en entrepreneurship partout au Canada et à l'étranger. :

1. Nous avons proposé des *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs* qui, croyons-nous, feront l'unanimité.

Nous avons inclus dans les *Lignes directrices* proposées une description des diverses étapes du développement d'un entrepreneur. Ces étapes sont :

- l'étape de formation
- l'étape de développement de l'entrepreneurship
- l'étape de démarrage
- l'étape de croissance

Nous avons constaté que cette description était très largement appuyée.

Nous avons conclu que le plus important facteur de succès est le « désir » ou la « passion » qui motive une personne.

Nous avons fait une distinction entre les « attributs » et les « attitudes ». Les attributs sont les facteurs qui comptent pour beaucoup dans la façon dont une personne se considère et perçoit son potentiel. Les attitudes sont plus étroitement liées à la façon dont elle agit.

Nous avons regroupé ces facteurs de désir, ces attributs et ces attitudes en une catégorie appelée « facteurs internes ». Nous considérons les facteurs internes comme étant ceux qui sont liés avant tout à la perception qu'une personne a d'elle-même et à la façon dont ses sentiments l'amènent à agir. Ces facteurs internes constitueront les éléments fondamentaux de l'étape de formation dans le développement d'un entrepreneur.

Nous avons défini une deuxième catégorie de facteurs appelées « facteurs externes ». Pour nous, ces facteurs sont liés principalement aux interactions avec les autres et avec le milieu scolaire, le milieu de travail et le milieu social. Ces facteurs ont trait à la façon dont une personne apprivoise ces milieux de vie et agit dans ceux-ci. Dans cette catégorie, les facteurs sont regroupés en fonction de deux éléments clés : « l'apprentissage » et « la vision ». Ils portent sur la façon dont une personne acquiert des connaissances, sur la nature de ces connaissances et sur la façon dont elle peut les utiliser pour se fixer des buts, se doter d'une vision pour un projet futur et accepter les risques potentiels qui y sont associés. Cette catégorie englobe les « compétences stratégiques » associées à l'établissement de buts et au développement d'une vision permettant de passer à l'action.

La dernière catégorie porte sur les importantes compétences tactiques indispensables à la planification, au démarrage, à l'exploitation et à la

croissance d'un projet d'entrepreneurship. Il y a d'abord l'acquisition d'un certain niveau de compétences qui précéderont le démarrage du projet. Les efforts liés à l'« apprentissage », à la « vision » et au développement de « compétences tactiques précédant le démarrage » comprennent l'étape de développement de l'entrepreneurship. L'étape suivante de perfectionnement est consacrée à l'acquisition des compétences qui sont importantes pour le démarrage et le bon fonctionnement du projet. Il n'est donc pas étonnant qu'elle constitue l'étape de démarrage dans le développement de l'entrepreneurship. Enfin, il faut parler des compétences tactiques qui seront utiles à un entrepreneur qui cherche à donner de l'expansion à un projet et à réaliser une croissance importante. Les compétences tactiques associées à ce stade constituent les principaux éléments de l'étape de croissance.

Dans l'ensemble, ces facteurs, résumés dans le rapport, semblent être généralement reconnus comme les facteurs les plus fortement corrélés au succès. Il faut souligner cependant que tous les facteurs définis ici ne constituent pas des conditions préalables au succès et qu'un entrepreneur n'a pas besoin de posséder toutes ces compétences pour réussir. Ils représentent plutôt les principaux résultats cibles que doivent viser les individus, les programmes et les activités qui ont pour fonction d'accroître le potentiel de succès des jeunes entrepreneurs.

2. Nous avons élaboré un projet de Cadre de formation à l'intention des jeunes entrepreneurs qui décrit les activités clés et les expériences d'apprentissage qui devraient contribuer à l'obtention des résultats cibles énoncés dans les *Lignes directrices nationales*. Le Cadre de formation que nous avons mis au point devrait être utile tant aux personnes qui offrent présentement des programmes à l'intention des jeunes entrepreneurs qu'à celles qui veulent ou pourraient vouloir en offrir à l'avenir.
3. Nous avons élaboré un cadre pouvant faciliter à la fois le développement de partenariats locaux et la création d'un modèle de partenariat national. De nombreuses activités liées à des partenariats locaux sont présentement en cours ou planifiées, et il semble que l'on considère très souhaitable, et même nécessaire, de créer un partenariat national pour chapeauter les partenariats locaux et les relier entre eux, ce qui permettrait de mieux partager les efforts et de les rendre plus efficaces et plus complémentaires.
4. Nous avons proposé un Cadre pour le recrutement de candidats. Nous sommes arrivés à la conclusion que la plupart des efforts faits jusqu'ici ont toujours été plutôt traditionnels et indépendants les uns des autres, et que l'élaboration de mesures originales et innovatrices pour recruter des candidats était loin d'avoir la priorité.
5. Nous avons élaboré une proposition de *Lignes directrices sur les compétences* basée sur les *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs*. Nous croyons cependant que la grande valeur de la proposition de *Lignes directrices sur les compétences* sera le rôle qu'elles joueront comme catalyseur de discussions et de débats futurs. Elles devraient ainsi contribuer à orienter les discussions et les débats tout en fournissant des

conseils et de l'aide aux personnes qui oeuvrent dans le domaine de l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs.

Il ne s'agit pas de lois immuables. Il s'agit plutôt d'un effort pour accroître la collaboration, la coopération et la synergie entre les divers intervenants et éducateurs canadiens qui oeuvrent dans le domaine du développement de l'entrepreneurship chez les jeunes. Nous n'avons entendu parler à ce jour d'aucun autre projet dans le monde qui ait eu pour but l'élaboration de ce genre de *Lignes directrices* et de *Lignes directrices sur les compétences*. Or, nous avons été encouragés de constater qu'on considère généralement que ces recherches comblent un « besoin », qu'on est disposé à y collaborer et qu'elles font l'objet d'un consensus extraordinaire.

D'après nos recherches, nous croyons que les mesures suivantes sont nécessaires et qu'elles seraient bien accueillies par les personnes qui participent à l'éducation et à la formation des jeunes entrepreneurs. Voici nos recommandations :

- Recommandation 1 : Produire un exposé concis des *Lignes directrices nationales*, avec un préambule beaucoup plus court, et le faire circuler à grande échelle comme outil de travail.
- Recommandation 2 : convoquer un colloque national pour discuter des conclusions de ces recherches en vue de tracer une voie à suivre et d'élaborer un plan d'action pour l'avenir. Les entrepreneurs seraient invités à participer activement à ce colloque.
- Recommandation 3 : Travailler à l'élaboration d'un partenariat national fondé sur le modèle proposé.
- Recommandation 4 : Utiliser le partenariat national pour appuyer la planification, la coordination et l'amélioration des efforts de recrutement de candidats.
- Recommandation 5 : Mettre au point des instruments validés permettant :
- l'évaluation du développement d'un individu sur le plan de l'entrepreneurship d'après les facteurs clés présentés dans les *Lignes directrices nationales*.
 - l'auto-évaluation, de sorte qu'une personne pourrait mesurer l'intérêt qu'elle porte aux affaires et son potentiel de succès dans ce domaine.
- Recommandation 6 : Mettre au point un modèle de « planification d'entreprise » fondé sur les diverses étapes de planification et sur les besoins.
- Recommandation 7 : Faire des recherches pour déterminer dans quelle mesure les programmes, les ressources, les stratégies et les technologies connexes nécessaires existent déjà ou doivent être créés pour appuyer les efforts d'éducation et de formation qui permettront d'atteindre les résultats cibles énoncés dans les *Lignes directrices nationales*.

Les lecteurs doivent bien comprendre que l'application des *Lignes directrices* proposées dépendra dans une large mesure des buts et de l'auditoire cible de tout programme individuel d'éducation et de formation des jeunes entrepreneurs. Par exemple, certains programmes auront des objectifs précis, de sorte qu'ils ne s'attacheront qu'à certaines composantes des *Lignes directrices*. D'autres viseront un auditoire cible pour lequel seules certaines composantes seront pertinentes. Bref, il ne faut absolument pas supposer que tous les programmes devraient couvrir tous les facteurs et tous les éléments proposés. En fait, chaque programme s'attachera aux composantes appropriées.

En outre, il ne faut nullement supposer qu'un individu doit posséder des connaissances et des compétences dans tous les domaines proposés pour réussir comme entrepreneur. Nous avons dégagé les divers facteurs et éléments qui sont considérés comme importants et corrélés au succès, mais ils ne sont pas indispensables à celui-ci. Si les personnes responsables de l'élaboration des programmes doivent se concentrer sur les composantes des *Lignes directrices* qu'ils jugent pertinentes dans leur cas, les individus doivent pour leur part se concentrer sur les éléments les plus aptes à combler leurs besoins individuels.

Compte tenu des décisions à prendre, des choix à faire et des priorités à établir, nous espérons que les présentes *Lignes directrices* fourniront aide et appui tant aux personnes qui donnent les cours d'éducation et de formation en entrepreneurship qu'à celles qui les suivent. Nous espérons aussi que de nombreuses personnes et organisations prendront le temps d'examiner les *Lignes directrices* proposées et d'y réfléchir. Un formulaire est fourni à la fin du présent rapport. Nous vous invitons à vous en servir pour nous faire part de vos commentaires. Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans vos activités d'éducation et de formation des jeunes entrepreneurs.

**LIGNES DIRECTRICES NATIONALES
VISANT L'ÉDUCATION ET LA
FORMATION DES
JEUNES ENTREPRENEURS**

INTRODUCTION

Le premier défi consistait à élaborer ce qu'on avait appelé au départ un « modèle de compétences en entrepreneurship ». Comme le terme « compétences » a des connotations très précises, nous estimons qu'il est impossible de l'utiliser pour exprimer toute la gamme des facteurs importants qui sont communément corrélés au succès d'un entrepreneur. Par conséquent, nous avons suggéré le titre *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs*, ce qui laisse assez de latitude pour englober tous les facteurs qui, à notre avis, devraient être inclus. Il existe évidemment d'autres titres possibles et nous sommes ouverts à des commentaires et des suggestions. Pour le moment, nous utiliserons le titre *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs*.

Avant d'aborder la raison d'être des *Lignes directrices* proposées, nous tenons à mettre en relief un certain nombre de points clés.

IMPORTANTES NOTES PRÉLIMINAIRES

- Nous croyons et reconnaissons que toute personne peut envisager de devenir entrepreneur. Notre travail ici a consisté à définir les facteurs clés qui semblent fortement corrélés au succès d'un entrepreneur. Nous ne voulons pas insinuer que ces facteurs sont essentiels et ils ne visent nullement à exclure des gens ni à les dissuader d'essayer de relever les défis de l'entrepreneurship.
- Les « éléments constitutifs » qui commencent à la page 6 sont un reflet de ceux sur lesquels repose notre analyse et les conclusions qui en découlent. Ils ne doivent pas être considérés comme les éléments constitutifs du développement d'un entrepreneur. Ils ne représentent pas une série de tremplins dans le développement de l'entrepreneurship. Au contraire, ce sont les éléments de réflexion et d'analyse qui sont à la base de nos conclusions.
- Les Lignes directrices que nous présentons ne visent pas à décrire les caractéristiques que doit posséder une personne pour devenir entrepreneur. Dans de nombreux cas, les compétences et autres aptitudes nécessaires peuvent être acquises et raffinées en cours de route. Les *Lignes directrices* attirent l'attention sur les facteurs qui sont considérés les plus importants.
- Le principal public auquel s'adressent *Lignes directrices* sont les gens qui contribueront à élaborer et à mettre en oeuvre des programmes visant à aider les personnes intéressées à développer leurs compétences en entrepreneurship. Ce document n'est pas conçu pour les gens qui veulent envisager la possibilité de devenir entrepreneur, bien que ces personnes puissent, si elles le désirent, s'en servir comme ouvrage de référence.
- Bien que les *Lignes directrices* servent à fournir un point de départ pour l'acquisition de connaissances dans des domaines clés (attributs, compétences, etc.), il est important de souligner qu'en plus des personnes qui donnent la formation, celles qui servent de mentors et de modèles, jouent souvent un rôle vital.

- Si les *Lignes directrices* mettent l'accent sur le rôle clé que jouent les « milieux », les « collectivités » et les « cultures » pour encourager ou décourager le développement de l'entrepreneurship, nos conclusions ne doivent pas être interprétées comme étant normatives. Une collectivité ou un groupe social prendra toujours des décisions indépendantes et collectives qui influenceront sur le potentiel de développement de l'entrepreneurship. Bien que de nombreuses personnes considèrent souhaitables les efforts faits pour promouvoir le développement de l'entrepreneurship, nous reconnaissons qu'il y a des gens qui ne sont pas de cet avis.

Nous avons conclu que les conditions culturelles et les conditions du milieu sont à la fois très importantes et étroitement liées au développement de l'entrepreneurship. Nous avons aussi identifié des conditions et des attributs liés au milieu qui semblent promouvoir le développement de l'entrepreneurship. Il est évident, toutefois, que chaque collectivité doit décider si ces conditions et ces attributs sont souhaitables, compte tenu de ses priorités et de ses croyances.

Nous exposerons maintenant le bien-fondé des *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs* et les « éléments constitutifs » sur lesquels elles reposent. Les *Lignes directrices* elles-mêmes sont présentées à la fin de la présente partie.

LES RECHERCHES QUI ONT MENÉ À NOS RECOMMANDATIONS

Au cours de notre recherche, nous :

- avons communiqué avec de nombreuses personnes qui sont considérées comme des leaders et des autorités dans le domaine de l'entrepreneursip au Canada et à l'étranger;
- avons beaucoup utilisé l'Internet pour être à la fine pointe de l'information et étendre notre réseau de personnes ressources;
- avons procédé à une recherche bibliographique détaillée;
- avons consulté les revues et les ouvrages les plus prestigieux dans le domaine.

Il est important de résumer certaines des découvertes clés qui ont influencé nos recommandations. Chaque fois que l'on construit quelque chose, on a besoin d'« éléments constitutifs ». Nous avons donc utilisé un certain nombre d'« éléments constitutifs » comme base de la structure des *Lignes directrices*. Ces éléments constitutifs ne sont pas présentés dans un ordre précis car les données qui existent sur l'entrepreneursip sont rarement linéaires. Nous les avons cependant regroupés de manière à refléter la structure générale que nous avons élaborée pour les *Lignes directrices*.

Les *Lignes directrices* sont construites autour (a) des diverses « étapes » associées au développement de l'entrepreneursip et (b) des diverses « catégories de facteurs » qui semblent être les meilleurs groupements organisationnels des facteurs de succès que nous avons identifiés.

Voici les principales étapes du développement de l'entrepreneursip.

- **L'étape de formation** : Cette étape est axée sur les divers facteurs qui influencent le développement des désirs, des attributs et des attitudes qui nous semblent les plus fortement corrélés au succès d'un entrepreneur.
- **L'étape de développement de l'entrepreneursip** : Cette étape est axée sur l'apprentissage et le développement des compétences qui préparent un individu à envisager le démarrage ou le lancement d'un projet d'entrepreneursip.
- **L'étape de démarrage** : Cette étape est axée sur les compétences et les appuis particuliers dont un individu a besoin pour faire démarrer une entreprise et en assurer le fonctionnement pendant les premiers stades suivant celui-ci.
- **L'étape de croissance** : Cette étape est axée sur les compétences et les appuis particuliers dont un entrepreneur a besoin pour passer du stade de démarrage à l'étape où il peut faire prendre de l'expansion et assurer la croissance de son entreprise.

Divers programmes d'éducation et de formation peuvent être axés sur une ou plusieurs de ces étapes. Évidemment, il n'y a pas de restrictions quant aux personnes ou aux organisations qui peuvent se charger des différentes étapes de développement. Règle générale, cependant, on peut penser que la famille, la collectivité et l'école (ainsi que les programmes, les activités et les expériences qu'elles sous-tendent) jouent un rôle important à l'étape de formation.

Dans la plupart des cas, les collèges, les universités, les centres d'entreprise, etc. (qui privilégient surtout l'acquisition de compétences et de connaissances) jouent un rôle important à l'étape de développement de l'entrepreneursip. De même, les collèges, les universités, les professionnels (et les associations de professionnels), les associations industrielles et les diverses organisations et institutions communautaires sont souvent très utiles à l'étape de démarrage.

Une fois établis, les entrepreneurs ont généralement recours à une vaste gamme de ressources pour se préparer à l'étape de croissance. Parmi ces ressources, il y a les groupes mentionnés ci-dessus ainsi que d'autres ressources, dont les mentors et d'autres entrepreneurs chevronnés.

Comme vous le verrez ci-dessous et à la page suivante, il y a diverses catégories de facteurs dont il faut tenir compte à chacune de ces étapes.

Avant de passer à la structure générale des Lignes directrices, il est important de souligner de nouveau que les éléments constitutifs que nous proposons ne sont pas la seule façon de développer l'entrepreneurship. Ils représentent plutôt les résultats de nos découvertes, de nos réflexions et de nos analyses, qui constituent la pierre angulaire des Lignes directrices.

Nous ne souhaitons donc pas qu'on pense qu'une personne doit absolument « réunir » tous les facteurs dont nous allons discuter pour réussir comme entrepreneur. Un certain nombre des facteurs proposés peuvent suffire à assurer le succès. Mais nous avons pour but de dégager tous les facteurs qui nous semblent le plus fortement corrélés au succès et non tous les atouts qu'une personne doit posséder pour réussir. Ces éléments constitutifs sont le fondement de nos conclusions sur les facteurs de succès et non une prescription de ce qu'il faut pour devenir entrepreneur.

Bien entendu, le « succès » ne représente pas la même chose pour tout le monde et peut s'appliquer à une vaste gamme de projets, mais pour les besoins du présent rapport, nous définissons le « succès » comme la création, la planification, le démarrage et l'exploitation réussies d'une entreprise commerciale. Les attributs, attitudes et compétences associés à l'entrepreneurship tels qu'ils sont représentés ici peuvent être appliqués à des projets, des entreprises et des démarches de toutes sortes. Cependant, nous sommes conscients que la préoccupation principale des utilisateurs du présent rapport sera la création de nouvelles entreprises commerciales et la création d'emplois. C'est pourquoi nous avons surtout insisté sur les facteurs les plus fortement corrélés à la création, à la planification, au démarrage et à l'exploitation réussies d'une entreprise commerciale.

LA STRUCTURE GÉNÉRALE DES LIGNES DIRECTRICES PROPOSÉES

L'étape de formation :

- **Les facteurs du milieu – La collectivité et la culture**
 - le milieu dans lequel nous vivons, travaillons et nous divertissons et la mesure dans laquelle il encourage ou permet le développement de l'entrepreneurship.
- **Les facteurs internes**
 - **La semence** (volonté) : l'élément central de l'entrepreneurship, c'est-à-dire le désir, la volonté, le moteur qui motive une personne à devenir un entrepreneur.
 - **Les attributs** (le pourquoi) : les facteurs internes qui influencent l'estime de soi; les facteurs introspectifs, intrapersonnels qui peuvent être développés (ceux-ci sont surtout liés aux motivations qui sous-tendent les actes que pose une personne, l'esprit d'initiative dont elle peut faire preuve et les raisons qui la poussent à agir)

- **Les attitudes** (le comment) : les valeurs internes qui motivent les entrepreneurs, qui sont souvent déterminées par le milieu et qui peuvent être développées (celles-ci sont surtout liées à la façon d'agir d'une personne et à la nature des gestes qu'elle pose).

L'étape de développement de l'entrepreneurship :

- **Les facteurs externes :**
 - **L'apprentissage** : le désir et la capacité qu'a une personne de puiser des connaissances, de l'expérience et de l'information dans le monde qui l'entoure
 - **La vision** (compétences stratégiques) : la façon dont une personne perçoit le milieu qui l'entoure et envisage ce qui est possible ou désirable dans ce monde.

L'étape de démarrage :

- **Les compétences** (compétences tactiques liées au démarrage) :
 - Les compétences qui jouent un rôle important dans l'élaboration d'un plan d'affaires et dans l'établissement, le démarrage et l'exploitation d'une entreprise.

L'étape de croissance :

- **Les compétences** (compétences tactiques liées à la croissance) :
 - Les compétences qui jouent un rôle important dans le passage d'une entreprise au stade de croissance et d'expansion.

Il est important de noter que le présent document ne vise pas à déterminer quels sont les traits qui sont en quelque sorte exclusifs aux entrepreneurs. Les éléments proposés dans ces Lignes directrices sont ceux qu'il faut rechercher chez un individu lorsqu'on veut évaluer ses chances de devenir un bon entrepreneur. (Ces éléments peuvent servir à l'auto-évaluation ou à l'évaluation par les autres).

Voici les éléments constitutifs sur lesquels nous avons fondé nos conclusions et la façon dont ils s'inscrivent dans la structure des Lignes directrices proposées :

- L'élément constitutif # 1 se rapporte aux facteurs du milieu.
- Les éléments constitutifs # 2 à 12 se rapportent aux facteurs internes.
- Les éléments constitutifs # 13 à 19 se rapportent aux facteurs externes.
- Les éléments constitutifs # 20 à 39 se rapportent aux compétences.

LES « ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS » DE NOS RECOMMANDATIONS

Élément constitutif n° 1 : La fertilité du sol—les facteurs du milieu

Comme nous le verrons sous peu, l'un des facteurs essentiels au succès d'un entrepreneur est un désir ou une volonté véritable de devenir entrepreneur. En

général, les entrepreneurs qui réussissent ont une ou plusieurs raisons de vouloir devenir entrepreneur.

Logiquement, un désir repose toujours sur une raison. Il doit donc y avoir une raison qui motive une personne à agir, à prendre l'initiative et à devenir entrepreneur.

Or, nous sommes arrivés à la conclusion que cette raison est liée à la collectivité et au contexte culturel dans lesquels nous vivons. La raison pour laquelle un individu veut devenir entrepreneur et lancer une entreprise découle des milieux dans lesquels il a vécu, de ses expériences et de l'éducation qu'il a reçue. Nos recherches ont montré qu'un grand nombre des facteurs que nous considérons essentiels au succès d'une entreprise peuvent être enseignés ou cultivés. Les anciennes hypothèses voulant qu'on « naisse entrepreneur » se fondaient sur le fait que seul le milieu familial encourageait le développement de l'entrepreneurship chez un individu. Autrefois, ni l'école ni le milieu de travail ni les décideurs et autres ne donnaient la priorité à l'entrepreneurship, de sorte qu'ils ne favorisaient ni n'encourageaient les « caractéristiques et compétences » liées à l'entrepreneurship. En fait, on pourrait même dire que la plupart des milieux décourageaient carrément le développement de l'entrepreneurship.

Les recherches démontrent que les systèmes d'éducation ont surtout mis l'accent sur le développement et la gratification de l'hémisphère gauche du cerveau. Ainsi, les étudiants qui aimaient l'étude étaient récompensés et encouragés, tandis que les individus chez qui l'hémisphère droit dominait (donc plus enclins à devenir entrepreneurs) recevaient moins d'encouragements et de récompenses.

Jusqu'ici, les milieux de travail s'étaient toujours attachés davantage au raisonnement « convergent » qu'au raisonnement « divergent ». Dans les milieux de travail, on mettait davantage l'accent sur la conformité que sur la créativité et l'expression individuelle.

Pendant de nombreuses années, les politiques gouvernementales ont été axées sur les grandes entreprises plutôt que sur les conditions requises pour combler les besoins des petites entreprises.

Les temps ont changé. Les milieux de travail ont évolué. Les politiques ne visent plus les mêmes priorités. Les écoles changent. Il existe maintenant des programmes de formation qui aident les entrepreneurs à se développer et à réussir. Ces changements ont confirmé que l'entrepreneurship peut être encouragé, cultivé et développé. Nous sommes maintenant en mesure de distinguer ce qui est efficace de ce qui ne l'est pas et de voir comment réorienter nos interventions pour les rendre plus efficaces.

Mais nous devons surtout faire en sorte de ne pas mettre l'accent uniquement sur le profil et le potentiel de l'*individu*. La *collectivité* (dans son sens large, famille, école, quartier, lieu de travail, province, région, pays) déterminera dans quelle mesure un individu trouve la *semence*, c'est-à-dire la *raison* de devenir un entrepreneur, laquelle fera naître en lui la *volonté* et le *désir* de devenir entrepreneur. La collectivité est le milieu qui encourage ou décourage l'entrepreneurship; qui fait germer la semence de l'initiative ou la laisse partir au vent; qui laboure, fertilise et cultive la terre pour permettre à la semence de s'enraciner ou qui érode les fondements du développement; qui fournit soutien et appui ou qui inhibe et détruit les efforts.

Les collectivités et les régions du Canada qui souhaitent encourager l'entrepreneurship et augmenter le nombre d'entreprises et d'entrepreneurs qu'elles possèdent seraient peu réalistes si elles croyaient pouvoir compter

uniquement sur le fait qu'un nombre grandissant de personnes choisiront de devenir entrepreneurs. Elles doivent encourager les entrepreneurs et les motiver. Une personne doit avoir une *raison* de devenir entrepreneur. Or, cette raison découlera en partie des facteurs internes dont nous parlerons plus loin et en partie du milieu externe et des conditions qui favorisent l'entrepreneurship.

Même si un programme de formation permet à une personne d'acquérir des compétences en entrepreneurship, ses chances de succès seront beaucoup meilleures si elle vit dans un milieu où l'on valorise l'entrepreneurship et où on en applique les principes.

C'est la raison pour laquelle nous avons inclus dans les *Lignes directrices* proposées un résumé des attributs qui caractérisent une collectivité (tout milieu particulier) qui pourraient favoriser et encourager l'entrepreneurship.

Élément constitutif n°2 : La « semence »

Si les collectivités et les milieux réussissent à donner des « raisons » de devenir entrepreneur, le deuxième facteur clé réside dans l'individu. Nos recherches montrent que l'un des facteurs les plus fortement corrélés au succès en affaires est la « pulsion », l'« étincelle », le « désir », la « volonté » ou tout autre terme désignant ce qui pousse une personne à vouloir devenir entrepreneur.

Dans la cadre d'une étude, George Solomon et Erik Winslow ont demandé à un groupe d'entrepreneurs de définir le « succès ». Voici quelques-unes des réponses qu'il ont obtenues : *

- « Faire ce que j'ai envie de faire, connaître le bien-être spirituel et subvenir à mes besoins. »
- « Être le maître de ma destinée. Pouvoir aller où je veux quand j'en ai envie. »
- « L'estime de soi, le sentiment de fournir un service valable, d'être en demande. »
- « Être satisfait de moi, faire ce qui me plaît. »
- « Avoir du temps libre et de l'argent. »
- « Faire ce que je fais et être fier de ce que je fais. En faire part à mes parents qui sont aussi fiers de moi. »

Ces réponses confirment les découvertes d'autres études sur le même sujet. Il y a quelque chose chez ces gens qui les pousse à vouloir devenir entrepreneur et à s'astreindre au dur travail associé à l'entrepreneurship. La semence a germé de diverses façons et dans diverses circonstances. Certains prétendent que cette semence est innée, mais les recherches infirment cette hypothèse.

Lorsqu'on évalue le potentiel de succès d'une personne qui veut devenir entrepreneur, il est important de rechercher des indices de cette semence, c'est-à-dire du désir ou de la volonté d'être entrepreneur. Il doit exister une motivation interne ou intrinsèque. Ceci nous amène à nous pencher sur les facteurs internes liés au « moi » et sur l'influence qu'ils ont sur le développement du désir de devenir entrepreneur et sur la volonté d'agir pour en faire une réalité.

Les six éléments constitutifs qui suivent se rapportent à des facteurs internes que nous qualifions d'« attributs », c'est-à-dire aux motivations internes qui expliquent pourquoi une personne pose certains gestes et pourquoi elle est attirée par l'entrepreneurship au point de vouloir devenir entrepreneur. Une bonne part des recherches dans ce domaine sont axées sur l'estime de soi et sur

* Solomon, "Toward a descriptive profile of the entrepreneur," p. 168.

la perception qu'ont les gens d'eux-mêmes et de leur potentiel. Les attributs relèvent davantage du domaine affectif; ils sont plus particulièrement liés à la perception qu'une personne a d'elle-même et de son potentiel.

Goethe a écrit : « La pire chose qui puisse arriver à une personne est qu'elle en vienne à penser du mal d'elle-même. » Nos recherches démontrent clairement que la perception qu'une personne a d'elle-même et de son potentiel est un des facteurs très fortement corrélés à l'entrepreneuriat et aux chances de succès. Les facteurs qui semblent les plus pertinents relativement à l'entrepreneuriat sont :

- le locus de contrôle interne
- la confiance en soi
- l'efficacité personnelle
- l'estime de soi
- la réalisation de soi
- la conscience de soi

Ces six éléments constitutifs se rapportent à nos recommandations en ce qui concerne les attributs clés.

Élément constitutif n°3 : Le locus de contrôle interne

La notion de « motivation intrinsèque » nous amène au concept de « locus de contrôle interne ». Le locus de contrôle (objet d'une étude de Julian Rotter et Herbert Lefcourt)* représente l'endroit sur une échelle de contrôle où nous situons les influences dans notre vie. Les gens qui ont un locus de contrôle interne ont généralement le sentiment de pouvoir influencer le cours des événements. Ils estiment pouvoir surmonter les obstacles et exercer sur leur milieu et les événements une influence qui influencera à son tour les résultats et leurs chances de succès.

Selon les recherches, une personne n'a pas un locus de contrôle interne ou externe, mais penche plutôt vers l'une ou l'autre direction sur l'échelle de contrôle. En général, cependant, les gens qui font preuve d'entrepreneuriat sont plus prêts du pôle représentant le locus interne de contrôle.

Les personnes qui ont un locus de contrôle interne sont motivées par ce qui leur paraît le plus significatif et le plus important et réagissent en conséquence. Le locus interne de contrôle est l'un des principaux éléments sous-tendant les désirs fréquents chez les entrepreneurs de s'affranchir des systèmes autoritaires qui imposent des priorités et des buts fixés par d'autres. Le locus de contrôle interne s'accorde d'ailleurs avec la notion de « semence » interne mentionnée plus haut, ainsi qu'avec celle de « passion personnelle » que nous aborderons aux pages 13 et 14.

Nous arrivons à la conclusion que plus une personne se rapproche du pôle interne du locus de contrôle et plus elle est convaincue qu'elle peut influencer le cours des événements, plus elle est susceptible d'avoir de l'entrepreneuriat et de posséder les qualités requises pour réussir comme entrepreneur.

Élément constitutif n°4 : La confiance en soi

Une personne dont le locus de contrôle se situe au pôle interne sera portée à avoir confiance en elle et, de ce fait, elle aura moins peur de l'échec.

* Cité dans "Psychology" par le Dr Don Morgenson, dans *Your Home Office and Small Business Program*, Ont.: Global Lifeskills Inc., 1995, p. 26.

La confiance en soi est donc aussi un élément qui découle de la conviction de pouvoir influencer les situations et le cours des événements. Tout comme le locus de contrôle interne, la confiance en soi est liée dans une large mesure à la perception qu'une personne a d'elle-même et de son potentiel.

Nos recherches montrent l'importance de ne pas confondre la confiance en soi et la bravade. Si la confiance en soi peut s'exprimer subtilement, l'insolence sert parfois à masquer les insécurités personnelles.

À l'instar d'autres études, nos résultats montrent qu'on peut surestimer la confiance en soi comme facteur de réussite en entrepreneurship. La confiance en soi pourrait plutôt être un indicateur d'autres facteurs internes plus importants qui sont fortement corrélés aux chances de succès. Par exemple, la confiance en soi peut être davantage une manifestation d'efficacité personnelle. En effet, des travaux menés par David McClelland ont montré que la confiance en soi n'est pas un facteur significatif lorsqu'il s'agit de distinguer les entrepreneurs qui réussissent exceptionnellement bien des entrepreneurs moyens*. Tout en reconnaissant la nécessité de la confiance en soi, McClelland estime qu'il ne faut pas en surestimer l'importance. Les efforts d'évaluation peuvent être plus efficaces s'ils sont concentrés sur d'autres facteurs.

Élément constitutif n° 5 : L'efficacité personnelle

De nombreuses recherches ont été faites dans ce domaine. Dans ses travaux, Albert Bandura définit l'efficacité personnelle comme « une série de convictions personnelles que nous entretenons sur notre capacité de nous comporter de manière à obtenir les résultats que nous souhaitons ** ». Il est à noter que le principal déterminant de l'efficacité personnelle est l'accumulation de réalisations personnelles. Or, ce fait établit clairement qu'il est possible de renforcer l'efficacité personnelle d'une personne en l'aidant à se fixer des buts et à les atteindre. En aidant les gens à se fixer des buts modestes réalisables à court terme et en leur donnant l'occasion de réussir, on peut leur permettre de passer graduellement à des buts qui les obligent à relever de plus grands défis et à améliorer ainsi leur efficacité personnelle. Ceci fait ressortir encore une fois l'importance de se fixer des buts, qui est un élément constitutif dont nous traiterons plus loin.

Les points qui suivent sont tirés des travaux de Walter Mischel (1981), qui a mis au point une échelle d'efficacité personnelle d'après ces travaux***. Ils aident à clarifier la notion d'efficacité personnelle. On a demandé aux participants d'évaluer sur une échelle de 10 à 100 la confiance qu'ils avaient en leur capacité de faire les choses qui suivent :

- « Assister à une réunion mondaine où ils ne connaissent personne. »
- « Lors d'une réunion mondaine, s'approcher d'un groupe d'inconnus, se présenter et engager la conversation avec eux. »
- « Se plaindre d'un mauvais service à un vendeur ou un réparateur peu sympathique. »
- « Dans un endroit public, demander à un parfait inconnu de ne pas faire une chose qui les dérange, comme passer devant des gens qui font la queue, parler pendant un film ou fumer dans un endroit réservé aux non-fumeurs. »

* "Characteristics of successful entrepreneurs" par David McClelland, dans *The Journal of Creative Behaviour*, vol. 21, no. 3, 1987, p. 226.

** Cité dans "Psychology" par Morgenson, p. 28.

*** Ibid, p. 30.

- « Demander à des voisins de corriger un problème dont ils sont responsable, comme du bruit la nuit ou un animal indiscipliné. »

L'efficacité est définie comme la capacité de produire les résultats attendus. La confiance en soi est un attribut plutôt superficiel, tandis que l'efficacité personnelle repose sur une croyance plus profonde qu'on a le pouvoir de réussir. Certains estiment que la confiance en soi est plus transitoire et peut s'appliquer à quelqu'un dans certaines circonstances et non dans d'autres. D'autre part, l'efficacité personnelle donne à une personne le sentiment qu'elle peut relever un grand nombre de défis, dont la plupart de ceux qui sont décrits ci-dessus. Il peut arriver qu'une personne ait confiance en elle mais ne possède pas l'efficacité personnelle voulue dans certains domaines essentiels au succès, mais il est rare qu'une personne possédant un fort degré d'efficacité personnelle n'ait pas confiance en elle.

Nos résultats nous permettent donc de conclure qu'il est préférable de privilégier l'efficacité personnelle plutôt que la confiance en soi comme facteur clé fortement corrélé au succès. La confiance en soi serait plutôt un facteur lié à l'efficacité personnelle.

Élément constitutif n° 6 : L'estime de soi

Tandis que l'efficacité personnelle se rapporte à la perception qu'une personne a de sa capacité de produire des résultats, l'estime de soi se rapporte à la mesure dans laquelle une personne se respecte elle-même et estime être digne de ce qu'elle a réalisé dans tous les domaines de sa vie.

L'estime de soi semble être un important facteur interne, particulièrement en ce sens qu'il est lié à la «semence» initiale et à la passion pour l'entrepreneursip. Il semble logique qu'une personne associe la haute estime qu'elle a de sa valeur personnelle aux motivations relatives à ce qu'elle considère important dans la vie. Ainsi, l'estime de soi devrait donc normalement contribuer à la passion ainsi qu'à la valeur qu'une personne accorde à ses buts et à ses réalisations. Nathaniel Branden (Honouring the Self, 1983) note que certains comportements peuvent servir d'indicateurs d'une bonne estime de soi*.

- « Le visage, l'attitude, la façon de parler et de bouger d'une personne projettent la joie de vivre... le simple plaisir d'être. »
- « La personne peut parler de ses réalisations et de ses défauts ouvertement et honnêtement. »
- « La personne sait faire des compliments et en recevoir, exprimer de l'affection et en recevoir, donner des marques d'appréciation et en recevoir, etc. »
- « La personne est ouverte aux critiques et capable de reconnaître ses erreurs. »
- « Les paroles et les mouvements de la personne respirent l'aisance et la spontanéité. »
- « Les paroles et les actions d'une personne sont en harmonie avec sa façon d'être et son apparence. »
- « La personne fait preuve d'ouverture et de curiosité à l'égard de nouvelles idées, de nouvelles expériences et de nouvelles possibilités. »
- « La personne a le sens de l'humour tant vis-à-vis d'elle-même que des autres. »

* Cité dans "Psychology" par Morgenson, p. 21.

- « Dans ses réactions aux situations et aux défis, la personne sait faire preuve de souplesse, d'esprit d'invention et même d'espièglerie. »
- « La personne sait conserver son sang froid et sa dignité même dans des situations tendues. »

Il semble évident qu'une personne qui estime mériter le succès saura faire preuve d'une plus grande passion dans ses efforts pour réussir et, comme la passion a énormément d'importance, nous en concluons que l'estime de soi est un facteur important dont il faut tenir compte lorsqu'on évalue les chances de succès d'un entrepreneur.

Élément constitutif n° 7 : La réalisation de soi

La réalisation de soi se rapporte au développement des aptitudes personnelles et de son potentiel. Bref, il s'agit de se servir de ses talents et de ses compétences pour passer à l'action et entreprendre des projets pour atteindre des buts. La réalisation de soi est aussi liée à l'ambition et à la perception qu'une personne a de ce qu'elle est capable d'accomplir. La réalisation de soi influencera donc la volonté d'agir et les buts qu'on se fixe, ainsi que la passion et l'engagement sur lesquels se fondent les attentes liées aux chances de succès.

Abraham Maslow a fait beaucoup de recherches dans ce domaine*. Dans ses travaux, Maslow note la différence entre les besoins carenciels (ce qui fait défaut à une personne) et les métabesoins (ce dont une personne a besoin pour se sentir pleinement épanouie). » La réalisation de soi est un métabesoin. Elle se rapporte aux aspirations d'une personne plutôt qu'à ses besoins fondamentaux. Évidemment, les « rêves » et les objectifs personnels sont liés à la réalisation de soi. Ainsi, les rêves, les buts, les aspirations et les ambitions d'une personne constitueront un indicateur de ce que la réalisation de soi représente pour elle.

Maslow a établi six degrés de priorité des besoins :

1. les besoins physiologiques (l'air, l'eau, la nourriture, etc.)
2. le besoin de sécurité et d'un sentiment de sécurité
3. le besoin d'appartenance
4. le besoin d'amour
5. le besoin d'estime de soi
6. le besoin de réalisation de soi

Par conséquent, la réalisation de soi est un besoin un peu plus complexe. Maslow établit aussi un profil des gens qui se réalisent**.

- ils perçoivent clairement la réalité et acceptent l'ambiguïté;
- ils s'acceptent tels qu'ils sont et ressentent peu de culpabilité ou n'en ressentent pas du tout;
- ils sont imaginatifs et spontanés;
- ils sont centrés sur les problèmes plutôt que sur eux-mêmes;
- ils sont objectifs devant la vie et apprécient la solitude;
- ils sont indépendants sans être rebelles;
- ils aiment la vie et l'amour;
- ils ressentent une intense satisfaction lorsqu'ils entreprennent quelque chose de nouveau;
- ils sont engagés socialement;

* Cité dans "Psychology" par Morgenson, p. 33.

** Ibid, p. 33-34.

- ils respectent les gens et ont une attitude parfaitement démocratique envers les autres;
- ils ont le sens de l'humour et du jeu et ne sont pas hostiles envers les autres;
- ils ne laissent ni la société ni la culture mener leur vie— ils ont un locus de contrôle interne.

Comme on peut le constater en parcourant la liste à la page 8, la façon dont ils définissent leur succès personnel en fonction de leur sentiment de réalisation de soi est un facteur clé chez les entrepreneurs. Ainsi, le désir de se réaliser et un locus de contrôle interne semblent être des facteurs très importants pour les entrepreneurs. De plus, ces facteurs influencent eux aussi la passion, l'engagement et la ténacité dont ils font preuve dans leurs efforts pour réussir.

Élément constitutif n° 8 : La conscience de soi

L'un des défis importants que doivent relever les entrepreneurs consiste à être complètement honnêtes avec eux-mêmes. Pour cela, ils doivent évaluer leurs points forts et leurs faiblesses avec précision et intégrité. Ils ressentent le besoin de se fixer des buts et des objectifs auxquels ils tiennent véritablement. Ils doivent savoir reconnaître leurs erreurs et faire les changements qui s'imposent.

Tous ces défis, et bien d'autres encore, forcent une personne à avoir une conscience d'elle-même très développée, c'est-à-dire une connaissance approfondie de ses points forts, de ses faiblesses, de ses besoins, de ses aspirations, de ses ambitions, de son tempérament, de ses compétences, etc. De plus, sa façon de percevoir elle-même doit correspondre à la façon dont les autres la perçoivent.

Les éléments constitutifs n° 3 à n° 8 se rapportent donc à nos conclusions et à nos recommandations sur les attributs clés. Nous nous pencherons maintenant sur les éléments constitutifs se rapportant aux attitudes. Bien qu'elles soient d'origine interne, nos attitudes se manifestent dans nos actions, de sorte que les autres peuvent en prendre conscience et les observer. Les attitudes relèvent donc davantage du domaine de la conation, laquelle concerne notre façon d'agir ou de nous comporter.

Élément constitutif n° 9 : La passion

« Passion » est probablement le terme qui revient le plus souvent lorsqu'on discute avec des gens qui travaillent dans le domaine de la formation et du développement de l'entrepreneurship.

La passion découle de la « semence », c'est-à-dire de la pulsion, du désir, de la volonté. Elle se manifeste de diverses façons et par l'intermédiaire de différents indicateurs. Cette pulsion interne mène à d'autres facteurs souhaitables comme l'engagement et la persévérance.

Comme l'écrit Don Morgenson*, la pulsion interne n'est pas associée à un facteur externe comme le gain financier. (Ceci vient étayer la théorie voulant que les entrepreneurs ne soient pas motivés par l'argent, mais par d'autres facteurs de motivation comme le désir d'atteindre un but.) La passion est la poursuite de buts qui attirent irrésistiblement une personne et lui procurent des satisfactions intrinsèques. Bien entendu, une pulsion intrinsèque comme celle-là est tout à fait

* Cité dans "Psychology" par Morgenson, p. 26-27.

différente d'une « pulsion extrinsèque ». Une pulsion est extrinsèque dans la mesure où les actions auxquelles elle donne lieu sont motivées par les autres et par des forces extérieures.

Le point clé qu'il faut retenir ici est que la plupart des gens qui travaillent comme entrepreneurs ou avec des entrepreneurs s'entendent pour dire que la passion fait partie des facteurs les plus fortement corrélés au succès. On la considère en fait comme un élément essentiel au succès. Il doit y avoir une motivation interne qui se manifeste sous forme d'une passion et qui dispose une personne à faire tout ce qui est nécessaire pour réussir un projet d'entrepreneurship.

Une personne qui choisit l'entrepreneurship un peu au hasard parmi d'autres formations ou occupations possibles devra mettre beaucoup d'efforts pour réussir. Elle y arrivera peut-être avec le temps et l'expérience, mais à moins d'avoir une passion pour ce qu'elle fait, ses chances de succès seront beaucoup moins bonnes.

D'après notre expérience, nos recherches et nos discussions, nous arrivons à la conclusion qu'un individu doit absolument se passionner pour ce qu'il fait. Certains spécialistes affirment même que si une personne possède la passion de quelque chose, ils pourront lui fournir pratiquement tout ce qu'il lui faut d'autre pour réussir. Voilà à quel point la passion est importante!

Élément constitutif n° 10 : La volonté d'agir : initiative, engagement, persévérance, désir de changement.

Motivé par cette passion personnelle et un locus de contrôle interne, un entrepreneur est porté vers l'action. D'ailleurs, on s'entend généralement pour dire qu'un entrepreneur est un « faiseur » : il agit.

Si la volonté d'agir semble découler de diverses sources, elle vient d'abord et avant tout de la « semence », c'est-à-dire du désir et de la volonté d'atteindre un but, et d'un locus de contrôle interne qui permet d'y croire.

Les entrepreneurs ne sont pas les seules personnes qui agissent, mais il semble qu'ils se distinguent des autres par la façon dont ils le font et par les activités sur lesquelles ils se concentrent. Les entrepreneurs agissent avec détermination et persévérance lorsqu'ils font ce qui leur paraît à eux, et non aux autres, une activité importante et digne de leur passion. En outre, ils s'attachent souvent à opérer des changements, ce qui leur apparaît comme un défi et une occasion de se réaliser pleinement.

En résumé, les entrepreneurs sont des gens qui prennent l'initiative d'être des agents de changement et persévèrent dans leurs entreprises, bien engagés à atteindre leur but, mais il faut pour cela qu'ils soient animés par une passion et une pulsion interne qui leur permet de croire qu'ils accomplissent les choses qu'ils considèrent importantes. Il est à noter que cela ne limite pas l'entrepreneurship au seul monde des affaires. Une personne animée de ces sentiments peut réussir dans tous les domaines.

De plus, il faut reconnaître que les entrepreneurs ne sont pas les seuls à s'investir et à persévérer. C'est la motivation qui sous-tend l'action, la volonté de persévérer et les réalisations qui résulteront de l'effort qui distinguent un entrepreneur d'une personne ordinaire.

Ainsi, les évaluations ne peuvent pas tenir compte de la persévérance et de l'engagement de manière isolée, même si ces traits sont importants. Elles doivent

surtout considérer les facteurs causals sous-tendant la persévérance et l'engagement et la mesure dans laquelle les actions d'un individu sont en accord avec sa passion personnelle et ses buts

Élément constitutif n° 11 : La pulsion ou motivation d'agir

Les réalisations sont le but de l'initiative et de l'action. Encore une fois, cela n'est pas l'apanage de l'entrepreneurship. Des personnes qu'on ne qualifierait pas d'entrepreneurs peuvent aussi chercher à se réaliser en accomplissant quelque chose. Or, ici aussi, ce qui distingue les entrepreneurs des autres est la passion qui motive leurs efforts, la satisfaction qu'ils tirent de leurs réalisations, qu'ils considèrent comme une récompense en soi, et le fait que celles-ci sont en harmonie avec leurs valeurs, leurs croyances et leurs priorités personnelles.

De même, bien qu'un grand nombre de personnes autres que des entrepreneurs recherchent l'accomplissement et la réalisation, il est important d'évaluer l'intensité de la pulsion et de la motivation sous-jacentes au désir de réussir. Une personne employée dans une entreprise peut chercher à se réaliser dans l'accomplissement de ses fonctions, tant pour la satisfaction que cela lui apportera que pour les avantages personnels qu'elle pourrait en tirer (promotion, augmentation de salaire, etc.).

La question à se poser est la suivante : « Laissée à elle-même, c'est-à-dire sans un patron ou des responsabilités bien définies, cette personne rechercherait-elle des occasions de se réaliser? » Compte-t-elle sur des facteurs et de conditions externes pour se motiver à agir? Possède-t-elle une pulsion interne fondée sur des contrôles intrinsèques qui la pousse à rechercher des occasions de se réaliser? En général, cette pulsion est plus souvent présente chez les entrepreneurs. Ainsi, on peut dire que la distinction réside surtout dans le besoin plutôt que dans le *désir* ou la *volonté* d'accomplir quelque chose.

Davis McClelland a fait de nombreux travaux de recherche sur le « désir élevé d'accomplissement » ou le « faible besoin de standing », ce qui l'a amené à dresser une liste des caractéristiques et comportements généralement associés aux gens qui ont un fort besoin d'accomplissement. Ces personnes* :

- sont portées à choisir des tâches modérément difficiles lorsqu'on leur donne le choix entre des tâches faciles, modérément difficiles ou très difficiles. Les tâches modérément difficiles présentent pour elles un défi intéressant; elles leur procurent un sens d'accomplissement sans être difficiles au point de les décourager;
- sont optimistes quant à leurs chances de réussir;
- se considèrent capables de réussir;
- reconnaissent promptement qu'elles sont responsables de leur succès;
- sont disposées à faire passer le succès avant le plaisir et la gratification;
- n'oublient pas leurs buts à long terme pendant qu'elles réalisent leurs objectifs à court terme.

Fait intéressant, un certain nombre de spécialistes, dont le Dr Morgenson, ont noté que « les personnes très motivées à accomplir quelque chose apprécient recevoir un feed-back sur les progrès qu'elles ont fait, même si elles se défendent parfois d'avoir besoin de ce genre d'évaluations externes** ».

Autre fait intéressant, des études menées en Inde par David McClelland et

* Cité dans "Psychology" par Morgenson, p. 23.

** Ibid, p. 24.

David Winter ont montré qu'il est possible, par l'intermédiaire de programmes de formation, d'aider les gens à acquérir un sens plus développé de la motivation*.

Pour revenir au premier point de la liste ci-dessus, Nicholas Hobbes** parle dans ses travaux « du degré soutenable de difficulté » et explique que les tâches que choisira une personne fortement motivée à accomplir des choses seront juste assez difficiles pour éprouver ses compétences et ses habiletés. Une fois ces tâches accomplies, cette personne choisira des tâches dont le degré de difficulté est un peu plus élevé.

En résumé, le désir d'accomplissement n'est pas l'apanage des entrepreneurs. Cependant, ceux-ci se distinguent par l'intensité de leur besoin d'accomplissement et la mesure dans laquelle leur motivation découle de facteurs internes plutôt qu'externes. Grâce à leur passion et à leur locus de contrôle interne, ils sont portés à rechercher des occasions d'accomplir des choses et trouvent leur satisfaction dans la réalisation de leurs objectifs personnels.

Élément constitutif n° 12 : Le goût du travail

Ici encore, les entrepreneurs ne sont pas les seuls à avoir le goût du travail. En fait, beaucoup de gens travaillent très fort. Nous mentionnons ceci parce que nous croyons qu'il faut reconnaître une fois de plus qu'il existe certains facteurs qui sont tout aussi importants en entrepreneurship que dans d'autres domaines de réalisation (et peut-être même plus importants). Les problèmes surgissent lorsque les gens se mettent à croire que l'entrepreneurship est la voie de la facilité : on fait le travail, on lance une entreprise avec succès, on embauche un gestionnaire et on passe six mois par année dans le Sud.

En réalité, l'entrepreneurship requiert autant sinon plus de travail que n'importe quelle autre profession. Parmi les personnes que nous avons consultées, bon nombre ont insisté sur l'importance de tenir compte du goût du travail lorsqu'on choisit des candidats pour des programmes et qu'on évalue leurs chances de succès. En fait, ce facteur est cité presque aussi souvent que la passion. Dans plus d'un cas, on demande aux candidats potentiels de faire un certain nombre de démarches pour s'inscrire à un programme, ce qui les oblige à faire la démonstration de leur goût de l'effort.

Contrairement au goût du travail, qui est lié à une attitude, la capacité de travailler fort dépend de la santé physique et mentale de l'individu. Les entrepreneurs, et plus particulièrement ceux qui sont à l'étape du démarrage, doivent ménager leur santé et leur énergie. Les entrepreneurs aiment à dire qu'ils ont « travaillé 12 heures par jour pendant 10 ans » avant de prendre des vacances. Il est donc important qu'un entrepreneur sache gérer son stress, prendre du repos lorsqu'il en a besoin et maintenir un bon équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie de famille.

Élément constitutif n° 13 : Le goût d'apprendre

Nos recherches confirment que les risques d'échec d'un entrepreneur augmentent lorsqu'il se lance dans un domaine qu'il ne connaît pas et dans lequel il a peu d'expérience.

* Cité dans "Psychology" par Morgenson, p. 24.

** Ibid, p. 28.

Même les entrepreneurs qui connaissent bien le domaine dans lequel ils s'engagent doivent continuer à se perfectionner pour suivre les changements. Ainsi, une personne qui veut devenir entrepreneur doit avoir le goût d'apprendre; elle ne peut absolument pas se contenter de ce qu'elle sait ou penser qu'elle « sait tout ».

L'entrepreneurship, comme la vie, est un apprentissage continu. Un entrepreneur qui n'a pas le goût d'apprendre risque fort de voir le succès lui échapper, si jamais il arrive à quelque chose.

Élément constitutif n° 14 : La possibilité d'apprendre

Dans la plupart des cas, les entrepreneurs doivent posséder des compétences de base en communications écrites et en comptabilité. En effet, ils sont appelés à écrire et à interpréter des textes, de même qu'à préparer et à interpréter de l'information quantitative, comme des tableaux et des graphiques. Ils doivent aussi tenir des livres et faire affaire avec des avocats, des comptables, des représentants gouvernementaux, etc. Pour ce faire, ils doivent savoir écrire et compter. De plus, pour être en mesure d'acquérir de nouvelles connaissances, ils doivent déjà posséder les compétences et les outils de base nécessaires pour s'occuper des communications et des affaires financières de base de leur entreprise.

Élément constitutif n° 15 : Les connaissances pertinentes

Nos recherches et nos entrevues nous ont amenés à conclure qu'il est absolument essentiel qu'un individu possède certaines connaissances reliées au domaine particulier dans lequel il veut se lancer. Il a besoin de ces connaissances pertinentes pour bien comprendre la nature de l'occasion d'affaires qu'il veut saisir, de même que la nature de la concurrence existante et potentielle, les problèmes et les embûches qui peuvent surgir, les exigences du plan d'affaires, etc.

Élément constitutif n° 16 : La capacité de transfert de connaissances et d'expérience à des domaines imprévisibles

Nos recherches et nos entrevues indiquent qu'il est important qu'un entrepreneur sache transférer ses connaissances et son expérience d'un domaine à un autre, c'est-à-dire qu'il sache appliquer des connaissances acquises dans toutes sortes de projets et d'activités pour relever de nouveaux défis, solutionner de nouveaux problèmes et saisir de nouvelles occasions. La capacité de solutionner les problèmes et de réagir aux changements est liée à la capacité de faire la synthèse des connaissances et des expériences acquises pour en tirer de nouvelles applications, plus particulièrement dans des situations imprévues. En véritables agents de changement, les entrepreneurs se lancent souvent dans des expériences complètement nouvelles pour lesquelles il n'existe aucun précédent. Dans ces cas, leurs expériences passées constituent la clé pour analyser la situation et déterminer quelles sont les mesures à prendre.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS LIÉS AUX COMPÉTENCES STRATÉGIQUES ET À LA VISION

La vision est une aptitude stratégique fortement corrélée au succès en entrepreneurship. Une vision est un regard sur l'avenir, sur ce qui est possible, donc sur un projet quelconque. Elle fait naître des idées pour satisfaire de nouveaux besoins ou de nouveaux désirs. Elle permet ensuite l'élaboration d'une stratégie et l'évaluation des risques associés aux buts fixés.

Nos recherches montrent que les quatre grands facteurs qui influencent le succès en entrepreneurship sont les suivants :

- l'orientation vers un objectif;
- la créativité
- l'orientation vers une occasion
- la prise de risques

Tous ces points se rapportent à ce qui est important pour une personne qui veut réussir comme entrepreneur (agent de changement, bâtisseur de l'avenir, destructeur créatif, marchand de rêves). Les éléments constitutifs qui suivent traitent de chacun de ces points.

Élément constitutif n° 17 : L'orientation vers un but

Nos recherches concluent que l'orientation vers un but, qui se traduit par la capacité de se fixer des buts et des objectifs réalistes, est un important facteur de succès en entrepreneurship. Un entrepreneur doit se fixer des objectifs personnels efficaces, de même que des objectifs pour son entreprise, tant à court terme qu'à long terme. Outre son importance par rapport à l'entreprise, l'orientation vers un but est aussi liée à des facteurs comme la réalisation de soi et l'efficacité personnelle. De nombreuses recherches ont été faites sur l'orientation vers un but et les critères liés à des buts efficaces. Locke et Latham (1990) ont dégagé les principes reliés à l'établissement de buts qui servent à accroître l'efficacité personnelle*. Les voici :

- se fixer des buts mesurables et précis en matière de comportements (fréquents, peu importants, spécifiques)
- se fixer des buts axés sur le rendement et non sur les résultats (bien que les buts à long terme aient aussi leur importance, se concentrer sur des buts à court terme et des obligations quotidiennes contribuera à la réalisation des buts à long terme);
- se fixer des buts difficiles à atteindre mais réalistes (si les buts trop faciles ne procurent pas de satisfaction, les buts trop difficiles créent de la frustration);
- se fixer des buts positifs (travailler à quelque chose et non à éviter quelque chose);
- se fixer des buts à court terme ainsi que des buts à long terme, de manière que la réalisation des buts à court terme procure le sentiment d'avoir accompli quelque chose;
- se fixer un échéancier pour la réalisation de ses buts.

Il est important de bien saisir à quoi servent les buts et comment ils peuvent constituer de précieux outils liés aux réalisations.

* Cité dans "Psychology" par Morgenson, p. 29-30.

Élément constitutif n° 18 : La créativité

Un entrepreneur a l'obligation de conserver une vision de l'avenir, de rechercher les nouvelles occasions à saisir, de surveiller la concurrence et de prendre des décisions sur la nécessité de changer ou non l'orientation de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle un entrepreneur doit faire preuve de créativité, c'est-à-dire être original, faire de nouvelles associations, créer de nouveaux produits, bref avoir la capacité de concevoir et de créer quelque chose de complètement nouveau. Un entrepreneur doit donc être créatif, savoir reconnaître les occasions qui se présentent, y compris celles que les autres ne voient pas, et y réagir efficacement, réunir et utiliser les ressources nécessaires, garder l'esprit ouvert et, de manière générale, rester créatif et innovateur.

Un grand nombre d'organisations ont un fonctionnement qui, selon les recherches effectuées, ne favorise pas la créativité. Les travaux de Teresa Amabile* portent sur les conditions qui étouffent la créativité, notamment :

- la surveillance excessive;
- un type d'évaluation qui force les gens à s'inquiéter de ce que les autres pensent d'eux;
- une concurrence qui crée des milieux où les gens sont confrontés les uns aux autres et dans lesquels il y a forcément des gagnants et des perdants;
- un contrôle excessif dans l'assignation des tâches.

Dans la plupart des cas, les entrepreneurs sont mal à l'aise dans ce genre de milieu. Mme Amabile définit ensuite trois composantes nécessaires à la créativité **: :

- l'expertise dans le domaine
- une gamme de compétences comme la persévérance dans la résolution de problèmes, le raisonnement divergent, le goût du risque, la capacité de se détacher d'une orientation cognitive fixe;
- des motivations intrinsèques plutôt qu'extrinsèques.

J.P. Guilford note que la pensée créatrice est fortement associée aux compétences suivantes*** :

- l'aisance—la capacité de générer un grand nombre de solutions possibles à des problèmes;
- la souplesse—la capacité de passer d'une stratégie de résolution de problèmes à une autre;
- l'originalité—la capacité de voir des solutions originales ou différentes à un problème.

Pour un entrepreneur, un style de raisonnement cognitif divergent est un atout qui lui permet d'envisager une grande variété de solutions possibles. Cette qualité l'aide aussi à développer sa « capacité de planifier », un sujet dont nous traiterons plus loin.

En général, on voit les entrepreneurs comme des gens qui privilégient leur hémisphère droit, c'est-à-dire des gens qui savent entretenir une certaine ambiguïté, qui ont un raisonnement divergent, une vision d'ensemble et ainsi de suite. Les gens qui sont mus par l'hémisphère gauche ont généralement des habiletés liées à des compétences en résolution de problèmes plus linéaires et plus logiques.

* Cité dans "Psychology" par Morgenson, p. 8–9.

** Ibid, p. 31–32.

*** Ibid, p. 30–31.

D'innombrables études ont été consacrées à la créativité, aux façons de l'encourager et de la mesurer. Il suffit de penser par exemple aux ouvrages de Roger Von Oech, *A Whack on the Side of the Head* et *A Kick in the Seat of the Pants*. Edward de Bono et d'autres ont aussi réalisé bon nombre de travaux dans ce domaine.

La créativité est une qualité qu'on peut continuellement développer. Des programmes de formation et d'éducation peuvent être axés sur des techniques visant à développer la créativité, notamment :

- avoir une pensée originale, tournée non par vers ce qui existe déjà mais sur ce qui pourrait être créé;
- faire des associations nouvelles (par exemple, la randonnée et les systèmes de positionnement des satellites);
- reconnaître un besoin pour lequel il n'existe pas encore de produit (par exemple, une urne en forme de bougeoir pour les cendres);
- reconnaître des occasions que d'autres ne voient pas (par exemple, une ligne aérienne à rabais pour les voyageurs, des services sur l'Internet);
- penser à des douzaines de façons de saisir une occasion plutôt qu'à une seule;
- voir les problèmes comme des occasions en devenir (par exemple, transformer le bois de mauvaise qualité en aggloméré);
- être souple dans sa façon d'aborder les problèmes, envisager plusieurs solutions et ne pas croire qu'il existe une seule vérité;
- innover et se servir de technologies existantes et nouvelles de façon originale;
- reconnaître l'émergence de nouvelles tendances (modes, engouements);
- penser à des choses que les autres ont négligé;
- trouver de nouveaux usages à des produits existants;
- penser aux raisons pour lesquelles une chose ne fonctionne pas;
- croire en sa propre créativité;
- sortir de ses habitudes et de sa routine;
- poser des questions auxquelles les autres n'ont pas pensé;
- savoir se mettre à la place des autres;
- rêver et faire des séances de remue-méninges;
- utiliser les critiques de manière constructive;
- voir au delà des évidences;
- avoir le souci du détail et trouver de nouvelles données;
- libérer sa pensée des contraintes habituelles.

Élément constitutif n° 19 : L'orientation de l'occasion

Peu importe l'ensemble des habiletés et des compétences d'un entrepreneur potentiel, il n'est un entrepreneur que s'il a une occasion à saisir – un besoin, un désir ou un problème qu'il peut aborder grâce à une idée et un projet bien établi.

Un entrepreneur doit pouvoir utiliser ses connaissances, ses expériences, sa vision et sa créativité pour reconnaître les occasions telles qu'elles existent ou se présentent. Il doit être en mesure de les évaluer et de déterminer quelles sont celles qui valent la peine d'être exploitées. Il doit pouvoir classer les occasions possibles en fonction de leur viabilité et déterminer si elles conviennent à l'ensemble de ses compétences. En outre, il doit conserver la même orientation tout au long de son projet afin de pouvoir mieux réagir au changement, s'adapter et exploiter les nouvelles occasions qui se présentent.

La plupart des gens qui ont l'esprit d'entrepreneurship n'ont pas accès à plus d'information que les autres. Ce qui les distingue est leur volonté et leur capacité d'« observer » et d'utiliser l'information efficacement. Ils ne voient pas les choses comme les autres et n'y pensent pas de la même manière. Parmi ces différences de perception, l'une des plus importantes est la capacité de considérer les problèmes comme des occasions à saisir et de reconnaître les bonnes occasions qui découlent de changements ou de conditions que d'autres pourraient juger chaotiques. Une personne ayant l'esprit d'entrepreneurship se donnera pour mission de reconnaître les occasions à saisir – de les voir partout où elles se trouvent, qu'elles découlent de problèmes ou de changements, à mesure qu'elles évoluent, suivant le dynamisme des conditions du marché. Pour résumer, l'orientation de l'occasion présuppose la capacité de :

- voir les problèmes comme des occasions à saisir et trouver des solutions que les gens seront disposés à acheter lorsqu'elles leur seront proposées (par exemple, les personnes qui ont de la difficulté à trouver des renseignements sur l'Internet peuvent maintenant embaucher quelqu'un pour les trouver à leur place)
- apprendre à reconnaître les tendances où les autres ne voient que des conditions ou des comportements aléatoires ou chaotiques (par exemple, l'Internet et le World Wide Web sont présentement dans un état très instable et chaotique; quels sont les modèles, les besoins ou les désirs qui en découleront?)
- reconnaître les « besoins » à mesure qu'ils changent et évoluent
- reconnaître les « désirs » à mesure qu'ils changent et évoluent
- reconnaître les « problèmes » à mesure qu'ils changent et évoluent
- analyser les conséquences de tous les changements qui peuvent se produire ou être planifiés dans une collectivité de n'importe quelle taille
- dégager de plus petits créneaux dans les grands marchés (par exemple, les micro-brasseries)
- repérer les changements dans les goûts, les préférences et les tendances au fur et à mesure de leur évolution (par exemple, la préférence pour les vélos de montagne)
- utiliser des technologies nouvellement créées de manières nouvelles, innovatrices et productives (par exemple, les téléphones cellulaires et les télécopieurs à bord d'avions)
- analyser les échecs des autres pour cerner leurs erreurs et déterminer s'il est possible de réussir (par exemple, la photocopieuse brevetée par la Haloid Corporation est maintenant une Xerox).

Élément constitutif n° 20 : Le goût du risque

Les entrepreneurs doivent être disposés à accepter de prendre certains risques pour devenir des agents de changement; pour lancer quelque chose de nouveau; pour investir du temps, de l'argent et des ressources; pour exposer leur image et leur réputation; et pour surmonter les obstacles.

Nos recherches mettent en relief un certain nombre de points clés. Premièrement, les entrepreneurs risquent plus que de l'argent. En fait, pour bon nombre d'entre eux, l'argent est moins important que leur image, leur estime d'eux-mêmes et leur respect d'eux-mêmes. Ils exposent leurs idées. En général, ils se préoccupent aussi du bien-être de diverses autres personnes (par exemple,

leurs employés). Il serait donc erroné de se concentrer uniquement sur les « risques financiers » lorsqu'on cherche à comprendre la nature et les caractéristiques d'un entrepreneur.

Deuxièmement, les entrepreneurs ne sont pas généralement des personnes qui prennent beaucoup de risques. Ce ne sont pas des joueurs. Cela nous ramène à certains éléments antérieurs, par exemple le « degré soutenable de difficulté ». Les entrepreneurs recherchent des défis qui pourront leur apporter une satisfaction, et non des défis qui risquent de les frustrer et de les décevoir. Ils ne veulent pas jouer et risquer de perdre le contrôle des chances de succès et des résultats.

Troisièmement, un entrepreneur qui est suffisamment préparé pour réaliser son projet prendra en réalité beaucoup moins de risques que les autres ne le croient. La préparation du projet doit avoir permis à l'entrepreneur de croire qu'il a de bonnes chances de succès; autrement, il ne le réaliserait pas. La formation que reçoit un entrepreneur devrait le préparer suffisamment pour qu'il puisse analyser la viabilité d'un nouveau projet et déterminer quelles sont ses chances de succès.

Par conséquent, il est généralement reconnu que les entrepreneurs sont disposés à prendre des risques calculés et modérés pour atteindre des buts personnels et avoir un sentiment d'accomplissement. En général, ils sont disposés à prendre des risques pour les raisons suivantes :

- ils reconnaissent qu'ils ne peuvent pas atteindre leurs buts sans prendre certains risques;
- leurs connaissances et leur expérience font diminuer le facteur de risque (par exemple, une personne qui a déjà eu du succès dans le domaine de la restauration prend des risques moins importants en ouvrant un nouveau restaurant qu'une personne qui n'a aucune expérience dans ce domaine);
- ils ont une idée nette « du scénario dans le pire des cas » et ils peuvent l'assumer;
- ils ne comptent pas sur la chance, mais se disent plutôt que « plus on travaille, plus on a de chances de réussir »;
- en cas d'échec, ils tireront de précieuses leçons de leurs erreurs; ce ne sera pas la fin du monde, comme cela pourrait l'être pour d'autres;
- ils savent gérer les risques (par exemple, ils partent du principe que « tout ce qui peut mal tourner tournera mal »; ils planifient en conséquence et essaient ainsi de minimiser les risques que les choses tournent mal;
- ils ont confiance en leurs propres compétences et en leur capacité de s'adjoindre des personnes qui peuvent compenser leurs lacunes;
- ils jugent que surmonter des risques pour atteindre un but personnel procure une très grande satisfaction.

Par conséquent, pour acquérir les compétences nécessaires pour prendre des risques, il faut développer la capacité de :

- apprécier quel est le « risque » associé à toute mesure ou décision particulière et en évaluer les coûts et les avantages potentiels;
- peser les coûts et les avantages des risques pour déterminer s'ils en valent la peine;
- trouver des moyens pour réduire, éviter ou éliminer les risques;
- comparer les risques, les coûts et les avantages associés à une mesure ou une décision par rapport à d'autres mesures ou décisions;
- élaborer des plans de secours ou de rechange pour minimiser les facteurs potentiels de risque;
- évaluer sa propre tolérance aux risques et déterminer si les risques associés à

une mesure ou une décision particulière ne dépassent pas son seuil de tolérance aux risques;

- évaluer aussi la mesure dans laquelle les divers facteurs de risques affecteraient les autres si jamais ils se réalisaient;
- reconnaître que les connaissances, l'expérience, les recherches, etc. peuvent réduire les risques;
- reconnaître que même si les connaissances, l'expérience, les recherches, etc. peuvent réduire les risques, il est impossible de les éliminer complètement, et que des décisions opportunes doivent être prises;

Voici une « stratégie en matière de risques » que l'on pourrait fournir aux personnes qui devront prendre des risques pour réaliser un projet d'entrepreneurs.

Stratégie en matière de risques

Première étape : Identifier les risques en cause

- Qu'est-ce qu'on risque?
- Quels sont les facteurs et les circonstances qui génèrent des risques?

Deuxième étape : Évaluation des degrés de risque

- Quelles sont les probabilités que les risques se réalisent?

Troisième étape : Évaluation des conséquences

- Quelles seraient les conséquences de la réalisation d'un risque?

Quatrième étape : Établissement de priorités

- Quels sont les risques les plus importants dont il faut s'inquiéter?
- Dans quel ordre de priorité ces risques seraient-ils placés?

Cinquième étape : Choix stratégiques

- Pour chaque risque identifié, quelles stratégies pourrait-on choisir, comment celles-ci seraient-elles mises en oeuvre et quels coûts et mesures nécessiteraient-elles?

Sixième étape : Planification des risques

- À la lumière des considérations exposées dans les étapes 1 à 5, quelles sont les démarches et les mesures qui seront prises pour composer avec ces risques?

Septième étape : Le « scénario dans le pire des cas »

- Quelles conséquences la réalisation du « scénario dans le pire des cas » aurait-elle sur l'organisation?

Huitième étape : Jugement et décision

- Les risques et la stratégie sont-ils acceptables?

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS RELIÉS AUX COMPÉTENCES : INTRODUCTION

Les discussions porteront sur les compétences qui sont associées aux étapes de démarrage et de croissance d'un projet. Nous devons préciser cependant que nous avons fait une distinction entre deux ensembles de compétences. Le premier ensemble comprend les compétences que la plupart des entrepreneurs doivent posséder ou développer à des degrés divers. Ce sont celles qui font de l'entrepreneur le « champion » de son projet, celles qui lui permettent de frapper l'imagination d'investisseurs et de clients potentiels, de motiver ses employés et de garder « tout le monde fin prêt ». Il s'agit de compétences en :

- planification
- communication
- marketing
- relations interpersonnelles
- gestion élémentaire
- analyse quantitative
- efficacité personnelle
- constitution d'équipes et leadership

En ce qui concerne le deuxième ensemble de compétences dont un entrepreneur a besoin, il est plus réaliste qu'il se les adjoigne en embauchant d'autres personnes qui sont déjà parvenues à les maîtriser. Il s'agit de compétences en :

- gestion spécialisée
- planification avancée
- conseils et services spécialisés en marketing
- tenue de livres
- droit
- comptabilité
- recherche
- techniques
- finances et financement
- gestion de l'information
- compétences dans des domaines particuliers

On convient généralement que de ces deux ensembles de compétences, le premier est de loin le plus important pour assurer le succès d'un entrepreneur. Parmi ces compétences, les quatre premières, c'est-à-dire les compétences en planification, en communication, en marketing et en relations interpersonnelles, sont considérées comme les plus importantes de toutes. De plus, bien que ces deux ensembles de compétences comptent toujours beaucoup dans tout projet, les entrepreneurs à l'étape de démarrage devront accorder une attention particulière à l'ensemble des compétences qu'il est plus important de posséder que de s'adjoindre.

Comme les compétences énumérées ici, plus particulièrement dans le deuxième ensemble, sont souvent considérées comme étant des compétences clés en gestion, il peut être utile de faire la distinction entre le gestionnaire/administrateur et le gestionnaire/entrepreneur, car il ne s'agit pas de termes interchangeables.

Jeffrey Timmons, attaché au Babson College, écrit dans *New Venture Creation* (1985, Irwin, p. 181) « . . . nous maintenons qu'un entrepreneur dont l'entreprise est en pleine expansion n'a pas les moyens de mettre l'accent sur les habiletés et compétences requises pour l'efficacité administrative, les tâches d'entretien, la

propriété des ressources et les formalités institutionnelles. Au contraire, les compétences en matière d'organisation et de gestion nécessaires à cette mission d'entrepreneurship requièrent qu'une plus grande importance soit accordée aux compétences et aux caractéristiques du gestionnaire/entrepreneur . . . »

Les compétences décrites dans les pages qui suivent sont peut-être indispensables à une gestion efficace, mais elles prennent une signification un peu différente lorsque ce sont des entrepreneurs qui les acquièrent et les utilisent. Les entrepreneurs cherchent à faire des percées, de sorte qu'ils ne sont pas toujours à leur place dans le rôle de gestionnaire. La mesure dans laquelle les mauvaises pratiques de gestion menacent un projet est probablement davantage fonction du défaut de l'entrepreneur d'embaucher un bon gestionnaire que de son défaut d'acquiescer lui-même de solides compétences en gestion.

Élément constitutif n° 21 : Compétences à posséder : la capacité de planifier

Nous avons fait l'une de nos plus importantes découvertes pendant des discussions sur les nouveaux travaux en cours à Harvard et sur les nouvelles approches en planification de l'enseignement qu'ont signalé des gens comme Tom Bryant, attaché au Bourgoyne Centre for Entrepreneurship de l'université Brock, à St.Catherine's, en Ontario, et Randy Vandermark, du British Columbia Institute of Technology, à Burnaby, en Colombie-Britannique. Il semble y avoir de plus en plus d'indices montrant que toutes les hypothèses antérieures sur l'entrepreneurship et le « plan d'entreprise » pourraient présenter des lacunes fondamentales. Dans les programmes de formation et d'éducation en entrepreneurship, on consacre énormément de temps et d'efforts aux compétences associées à l'élaboration d'un plan d'entreprise extrêmement détaillé. Bon nombre de programmes entrent jusque dans les moindres détails; en fait, nombreux sont ceux qui se concentrent exclusivement sur cette composante de l'entrepreneurship.

Or, des théories et des travaux récents semblent indiquer que l'importance qu'on donne au « plan d'entreprise » pourrait être déplacée, du moins au début de la démarche en entrepreneurship. En fait, l'importance accordée à un plan d'entreprise détaillé pourrait être davantage liée aux préoccupations des personnes qui financent les nouveaux entrepreneurs.

Les bailleurs de fonds potentiels, soit les banques et autres prêteurs et les investisseurs potentiels, veulent des détails, des prévisions, des preuves que le projet peut réussir ou, à défaut, que l'argent pourra être remboursé ou que le taux de rendement désiré sera atteint. La majorité des entrepreneurs avec lesquels nous avons travaillé au fil des ans, y compris certains avec qui nous avons repris contact récemment, ont toujours minimisé le rôle du plan d'entreprise pour guider la mise en oeuvre réelle d'un projet.

On peut donc conclure que les pressions exercées sur un entrepreneur pour qu'il élabore un plan d'entreprise détaillé pourraient avoir un effet négatif sur le démarrage de sa nouvelle entreprise ou sur son succès comme entrepreneur. Comme nous le savons tous, il arrive très souvent qu'un entrepreneur doive changer de cap, faire des modifications, prendre de nouvelles directions ou organiser les choses de manière très différente de ce qu'il avait prévu. Au départ, les entrepreneurs doivent avoir la latitude voulue pour tout arranger lorsque les choses ne vont pas « comme prévu ».

Or, plus la planification est détaillée et rigide, plus l'entrepreneur est limité dans ce qu'il peut faire.

En conséquence, il se pourrait qu'un entrepreneur ait besoin non pas d'un plan détaillé et précis, mais d'un cadre ou plan plus général, plus particulièrement au cours des premières étapes.

En outre, on a remarqué que l'élaboration d'un plan détaillé constituait une fonction très linéaire; par conséquent, autant un plan détaillé peut être utile ou nécessaire pour convaincre les bailleurs de fonds, autant l'élaboration d'un tel plan pourrait demander des compétences que ne possèdent pas les entrepreneurs. Les compétences qui pourrait mieux convenir ici, et qui seraient peut-être plus faciles à appliquer, sont les compétences en planification, c'est-à-dire la capacité de planifier de manière à pouvoir réagir à l'évolution des circonstances et des occasions à saisir. En effet, un entrepreneur qui dispose d'un plan général et de bonnes compétences en planification peut être plus apte à faire démarrer un projet et à l'exploiter avec succès que s'il avait un plan détaillé.

C'est lorsque qu'une entreprise est bien établie et qu'elle prend une direction bien précise qu'un plan détaillé peut devenir nécessaire et même très utile. Selon l'étendue de ses compétences en planification, un entrepreneur peut avoir avantage à recourir aux compétences d'autres personnes pour l'élaboration d'un plan détaillé.

Ce genre de réflexion mène à une démarche du genre : « À vos marques! Partez! Prêt! » Pour être plus clair, disons qu'il s'agit de se préparer suffisamment pour être prêt à démarrer, mais pas au point d'avoir les mains liées. Il faut établir l'entreprise, puis élaborer les buts spécifiques, les orientations et le plan.

Les travaux d'individus comme Randy Vandermark partent encore du principe qu'un plan d'entreprise détaillé est nécessaire au moment du démarrage d'une entreprise, mais ils suggèrent qu'il pourrait y avoir d'autres moyens d'arriver à cette étape. Au lieu de définir un seul processus de planification, il pourrait être plus approprié d'aborder la planification en différents stades de développement :

Le plan visionnaire (développement) : À ce stade, les jeunes gens peuvent conceptualiser ce qu'ils veulent faire sans se laisser distraire par les détails liés à l'exploitation. Ce plan sert à dégager les éléments importants. Les entrepreneurs devraient pouvoir :

- préparer un cadre ou un plan général;
- conceptualiser ce qui doit être fait sans se laisser distraire par les détails liés à l'exploitation;
- travailler sur ce plan pour clarifier les choses.

Le plan de conception (développement) : A ce stade, on a déjà passé beaucoup de temps à rêver et à donner libre cours à sa créativité. C'est le moment de commencer à tracer un plan plus précis et à définir comment l'entreprise sera mise sur pied et comment elle fonctionnera. Il n'est pas nécessaire à ce stade d'entrer dans tous les détails du fonctionnement au jour le jour; au lieu de cela, il faut voir comment éviter certains problèmes potentiels et atteindre des buts bien établis. Cette étape consiste à :

- tracer un plan plus précis et définir comment l'entreprise sera mise sur pied et comment elle fonctionnera;
- s'adjoindre ou consulter quelqu'un pour élaborer le plan plus détaillé;
- voir comment éviter certains des problèmes potentiels.

Le plan détaillé (démarrage) : Une fois la planification préliminaire terminée, il est temps de s'occuper des petits détails du plan de démarrage. À ce niveau de planification, on peut :

- planifier une réaction à l'évolution de la conjoncture et des occasions à saisir;
- se préparer suffisamment pour être prêt à démarrer, mais pas au point d'avoir les mains liées;
- travailler avec d'autres à l'élaboration d'un plan détaillé pour démarrer et se tracer une voie à suivre pour atteindre des buts bien définis.

Plan stratégique (croissance) : Lorsqu'un entrepreneur dirige un projet bien établi, il doit faire de la planification stratégique continue, car cela fait partie de sa recherche perpétuelle de nouvelles occasions à saisir. Le plan stratégique est plus qu'un plan d'entreprise à long terme, qui ne sert généralement qu'à projeter les conditions actuelles dans le futur. Il consiste davantage en une position tactique. L'entrepreneur doit s'attendre à faire un grand bond plutôt que se contenter de vendre de plus grandes quantités du même produit ou de modifier sa gamme de produits. Ce qu'il faut à ce stade est une vision d'entrepreneurship, laquelle est plus proche du plan visionnaire que du plan d'entreprise détaillé.

Si un gestionnaire possède les compétences voulues pour composer avec ce genre de prévisions, un entrepreneur possède pour sa part les compétences nécessaires pour réagir à un marché qui change constamment. Par conséquent, l'élaboration d'un véritable plan stratégique, soit un plan pour prévoir les mouvements du marché, oblige l'entrepreneur à travailler de concert avec un consultant extérieur. Les consultants peuvent peut-être prévoir les conditions futures du marché et suggérer des stratégies pour y faire face, mais ce sont les compétences de l'entrepreneur qui seront nécessaires pour élaborer une stratégie d'action. L'entrepreneur doit pouvoir :

- fournir des conseils stratégiques soutenus;
- fournir la vision et les éléments stratégiques clés du plan;
- entrer en contact avec des consultants de l'extérieur qui peuvent lui fournir des prévisions et des conseils sur le marché;
- coordonner la planification;
- rester ouvert aux « occasions » dans le sens large tout au long du processus;
- garder la stratégie bien en main;
- vendre aux employés l'idée de plans complets et d'un processus de planification stratégique continue.

Élément constitutif n° 22 : Compétences à posséder : la communication

Les personnes interrogées, y compris Mitch Lenko, directeur du Centennial College Centre for Entrepreneurship, à Scarborough, en Ontario, et Rick Spence, éditeur du *Profit Magazine*, considèrent que les compétences en communication sont d'une importance capitale. D'autres personnes classent les compétences en communication parmi les trois compétences venant en priorité. Toutes conviennent que, pour réussir, un entrepreneur doit pouvoir formuler et communiquer sa vision, son rêve et son projet et ÉCOUTER les réactions, les conclusions et les conseils qu'il reçoit en retour. Un entrepreneur doit pouvoir communiquer sa passion, sa vision et son engagement afin de pouvoir créer le dynamisme émotionnel qu'il faut pour faire avancer le projet, plus particulièrement aux premières étapes.

L'entrepreneur devrait savoir s'exprimer clairement et communiquer efficacement, qu'il s'adresse à une personne, à un petit groupe ou à un groupe plus nombreux. Il doit aussi pouvoir organiser des réunions productives avec des employés ou des clients. Cependant, c'est la capacité de communiquer efficacement au téléphone qui est considérée comme la plus importante de toutes les compétences pratiques en matière de communications en affaires.

En ce qui concerne la communication écrite, meilleure elle est, mieux cela vaut; la plupart des gens conviennent toutefois qu'il est très important de reconnaître que les communications écrites sans faute sont importantes et de prendre conscience de ses lacunes. Bref, si l'on ne sait pas écrire, il vaut mieux embaucher quelqu'un pour le faire.

Comme il faut toujours faire de la recherche pour un projet, la lecture rapide et efficace procurera un avantage indéniable à un entrepreneur, peu importe l'étape où il en est, car cela lui fera gagner du temps et réduira les frais qu'il devra payer s'il faut faire des recherches.

Élément constitutif n° 23 : Compétences à posséder : le marketing

Sans marketing, une personne peut avoir un orchestre et une chanson, mais il lui manquera la musique. Les compétences en marketing sont pertinentes à toutes les étapes de développement d'un entrepreneur, qu'il s'agisse de l'étape de formation, de développement de l'entrepreneurship, de démarrage ou de croissance. Elle incluent la capacité de :

- apprécier l'importance du marketing dans le succès du projet et établir ses budgets en conséquence;
- entreprendre des recherches de base en marketing;
- déléguer les travaux de recherche plus détaillés;
- comprendre les éléments du marketing et pouvoir entre autres :
 - définir le marché cible, les clients potentiels;
 - décrire le marché cible du point de vue de l'âge, du sexe, du revenu, des habitudes de consommation et de l'endroit;
 - définir la concurrence;
 - déterminer l'avantage concurrentiel (par exemple la qualité, le prix, le service, la distribution);
 - tester le produit ou le service de marketing;
 - ajuster le produit ou le service aux besoins de clients potentiels;
 - établir le prix du produit ou du service;
 - élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de distribution;
 - élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de promotion;
 - vendre

Parmi les personnes interrogées, la plupart reconnaissent que le marketing est un domaine hautement spécialisé, qui requiert pratiquement un engagement à plein temps, de même qu'une formation très complète. Bien qu'on puisse s'adjoindre une personne possédant des compétences en marketing, l'entrepreneur lui-même est aussi un leader « de pleins droits » en marketing. En effet, on le considère comme la personne qui doit « vendre » le projet dès les premiers stades et formuler ses buts à mesure qu'il avance.

Au moment du démarrage de très petits projets, l'entrepreneur peut se voir obligé de s'occuper à temps plein du marketing. Comme l'explique George Pineau du Victoria County Adult Education and Enterprise Training Centre à Lindsay, en Ontario, il est crucial dans ces cas que l'entrepreneur ait une solide

base dans ce qu'on appelle les quatre P : Prix, Produit, Promotion et Placement. Dans le cas de projets plus importants et mieux développés, il est essentiel que l'entrepreneur comprenne l'importance de retenir les services de professionnels et de les appuyer dans leurs efforts, tout en consacrant au marketing l'attention et les budgets nécessaires.

Élément constitutif n° 24 : Compétences à posséder : les relations interpersonnelles

Tom Truesdale, attaché au Scarborough Student Venture Centre à Scarborough, en Ontario, fait partie des gens qui estiment que les compétences en relations interpersonnelles jouent un rôle crucial dans le succès d'un entrepreneur. On évoque souvent ce concept plutôt intangible des relations interpersonnelles comme étant un élément critique du succès de la constitution d'équipes, de la vente et des communications.

Les compétences en relations interpersonnelles incluent la capacité de :

- évaluer les habiletés et la personnalité des autres;
- se montrer sympathique et empathique;
- faire sortir le meilleur chez une personne;
- prévoir les problèmes avant qu'ils ne surviennent;
- se montrer sincère lorsqu'on louange, soutient ou récompense les autres;
- faire confiance aux compétences des autres;
- savoir quand se montrer ferme; quand se montrer compréhensif et quand collaborer;
- être conscient de soi-même lorsqu'on communique avec les autres.

Élément constitutif n° 25 : Compétences à posséder : la gestion élémentaire

Les compétences élémentaires en gestion incluent la capacité de :

- utiliser des termes financiers correctement et de manière appropriée (comptes débiteurs et créditeurs, mouvements de trésorerie, prévisions, actif, amortissement, passif, profits, pertes, dépenses, emprunt d'exploitation, garanties, marges, bilan, etc.);
- préparer des budgets;
- contrôler les fonds (payer les factures, effectuer les remboursements d'emprunts, garder suffisamment d'argent liquide, etc.);
- interviewer et embaucher le personnel;
- fournir au personnel une formation de base (fonctionnement de la caisse enregistreuse, tenue de livres, etc.);
- payer et superviser le personnel;
- effectuer des tâches administratives (formulaires gouvernementaux, règlements, indemnités aux travailleurs, etc.);
- interagir avec les clients;
- contrôler les stocks;
- établir et surveiller les horaires (heures d'affaires, quarts de travail);
- prévoir les problèmes potentiels; élaborer des politiques et des stratégies pour y faire face.

Bon nombre de ces compétences sont décrites dans *A Framework for Management Skills and Competency Standards and Guidelines for Small Business Owner/Operator/Entrepreneur*, préparé pour The Sector Councils Steering Committee, 1985, p. 21-23.

Élément constitutif n° 26 : Compétences à posséder : l'analyse quantitative

Les compétences en analyse quantitative incluent la capacité de :

- additionner, soustraire, multiplier et diviser des chiffres et calculer des pourcentages;
- lire des chiffres et comprendre ce qu'ils représentent, rapidement et de manière pratique;
- évaluer les coûts et les quantités rapidement (par exemple, les matériaux);
- visualiser les coûts et les revenus potentiels à des fins de planification.

Élément constitutif n° 27 : Compétences à posséder : l'efficacité personnelle

Nous préférons décrire les compétences organisationnelles en fonction de l'efficacité personnelle, afin de faire une distinction entre une personne apparemment organisée et une autre en apparence désorganisée mais qui est néanmoins très efficace. Par exemple, les entrepreneurs ont souvent des bureaux très en désordre. Pour certaines personnes, cela semble aller à l'encontre de l'efficacité. Pourtant, ces entrepreneurs soutiennent souvent qu'ils « savent exactement où tout se trouve » et que leur efficacité se trouve minée lorsqu'ils demandent aux autres d'« organiser leur bureau ».

L'efficacité personnelle inclut la capacité de :

- établir son emploi du temps et l'utiliser efficacement;
- établir des priorités;
- régler les problèmes et relever les défis selon leur ordre de priorité;
- prendre des décisions, soit définir les problèmes, établir les critères, trouver des solutions de rechange et prendre des décisions;
- accéder rapidement aux renseignements, aux documents et aux gens appropriés;
- respecter les échéances;
- utiliser les moyens à sa disposition de manière efficace : téléphone, télécopieur, ordinateur.

Les entrepreneurs développent souvent ces compétences en cours de route. Pendant l'étape du démarrage, ils constatent parfois qu'ils tournent en rond, une chose qu'ils n'ont plus les moyens de faire lorsqu'ils se trouvent à la tête d'une entreprise qui emploie des centaines d'employés.

Élément constitutif n° 28 : Compétences à posséder : la constitution d'équipes et le leadership

Les personnes interrogées, dont Ron Champion, attaché au Centre for Creative Technology à Waterloo, en Ontario, sont en accord avec le principe généralement reconnu voulant que la constitution d'équipes soit un autre élément clé du succès d'un entrepreneur. Pourtant, la notion voulant que le travail en équipe soit à la fois important et efficace peut être difficile à accepter pour de nombreuses personnes, plus particulièrement celles qui ont toujours bien réussi dans des situations d'apprentissage individuel.

La constitution d'équipes nécessite des compétences en communication et en relations interpersonnelles, mais elle est plus étroitement liée à la capacité de :

- reconnaître ses propres points forts et ses faiblesses;

- trouver des partenaires, des employés et des consultants qui puissent renforcer ses propres points forts et compenser ses faiblesses;
- choisir des gens aussi engagés, intéressés et capables que soi d'entreprendre la tâche à faire;
- prendre des décisions difficiles et diriger par l'exemple;
- faire preuve de vision; demeurer concentré sur ses buts;
- équilibrer les personnalités et les ego pour constituer des équipes qui puissent fonctionner efficacement;
- donner aux équipes la responsabilité de s'occuper du défi à relever, du problème ou du projet comme si c'était « le leur »;
- suspendre son jugement et son désir de contrôle;
- encourager la pensée créatrice et l'innovation;
- assumer un rôle de soutien, au besoin;
- reconnaître le mérite de l'équipe dans le succès obtenu;
- traiter les échecs comme des occasions d'apprendre et d'évoluer.

Voici ce que dit Ron Foxcroft, un entrepreneur qui réussit très bien : « J'aime m'entourer de personnes qui sont plus compétentes que moi... Rien ne m'excite autant que de rassembler une équipe efficace, puis de me retirer et de les regarder travailler. »

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS RELIÉS AUX COMPÉTENCES QUE L'ON PEUT S'ADJOINDRE

Si les entrepreneurs doivent s'efforcer de développer pratiquement toutes les compétences décrites dans les éléments constitutifs 21 à 28, on s'entend pour dire que bon nombre des compétences suivantes, qui sont associées à des entreprises qui ont connu beaucoup de succès, peuvent être obtenues en retenant les services de gens qui ont les qualifications voulues.

Ici encore, l'attitude entre en jeu. Un entrepreneur très motivé, très déterminé et très centré sur son projet peut faire un meilleur usage de compétences moyennes, par exemple en planification, qu'une personne experte dans le domaine mais qui n'est ni motivée ni déterminée. Par conséquent, tous les entrepreneurs n'auront pas besoin d'experts ayant les mêmes degrés de compétences.

Pour s'adjoindre des personnes possédant les compétences décrites dans la présente section, l'entrepreneur doit savoir :

- reconnaître ses propres compétences et limites; cela est très important. De nombreux entrepreneurs sont incapables de reconnaître leurs propres limites; en essayant de tout faire eux-mêmes, ils compromettent le succès de leur entreprise. Ils doivent commencer par bien comprendre que le succès dépend de la meilleure exécution possible de toutes les tâches et que cela signifie généralement qu'il faut embaucher des personnes qui sont spécialisées dans certains domaines.
- décrire les compétences nécessaires pour un poste particulier : Toute personne embauchée doit avoir une description de tâches claire et l'entrepreneur doit bien comprendre quelles sont les compétences particulières que requiert le poste, même s'il ne les possède pas lui-même.
- trouver et embaucher une personne pour occuper ce poste : Pour cela, l'entrepreneur devra utiliser ses compétences en constitution de réseaux, en recherche, en communication, en entrevues et en prise de décisions. On ne peut surestimer l'importance de savoir déléguer sans intervenir.

À l'étape du pré-démarrage, la plupart des entrepreneurs feront appel à de l'aide extérieure pour préparer leur plan d'entreprise, plus particulièrement les parties portant sur les finances et le marketing. Ceci étant dit, la majorité d'entre eux attendront l'étape du démarrage ou même une étape ultérieure avant d'embaucher des gens pour exécuter les tâches que nous décrivons dans les pages qui suivent.

Élément constitutif n° 29 : Compétences à s'adjoindre : la gestion spécialisée

Un entrepreneur peut très bien gérer son entreprise au moment du démarrage et pendant un certain temps par la suite. Cependant, comme la plupart des entrepreneurs ne possèdent pas des compétences très approfondies en gestion, ils peuvent avoir intérêt à s'adjoindre tôt ou tard un gestionnaire expérimenté, c'est-à-dire une personne qui :

- a de l'expérience dans la gestion d'une entreprise du même genre et de la même taille;
- considère la gestion est une carrière;
- démontre qu'elle possède des compétences en gestion utiles à un entrepreneur, par exemple des compétences en résolution de problèmes;
- se sent à l'aise avec les paramètres que lui fixe l'entrepreneur.

Élément constitutif n° 30 : Compétences à s'adjoindre : la planification avancée

Les entrepreneurs qui dirigent une entreprise déjà engagée dans l'étape de croissance devraient bien connaître la nature et l'importance de la planification avancée, surtout parce qu'elle est liée à la planification stratégique. La plupart des entrepreneurs devraient faire affaire avec des consultants pour préparer un plan stratégique, tout en jouant un rôle direct dans la préparation de ce plan et en coordonnant la participation de leurs employés à sa préparation et à sa mise en oeuvre. Ce processus de planification stratégique pourrait inclure l'élaboration d'énoncés de mission et l'élaboration de buts, de stratégies de croissance et de stratégies de concurrence et dégager les points forts et les faiblesses qui pourraient surgir. Des compétences en matière de planification avancée sont aussi nécessaires pour préparer et mener à bien des affaires de nature financière ou juridique reliées à l'obtention de fonds de croissance, à des fusions et à l'émission d'actions.

Élément constitutif n° 31 : Compétences à s'adjoindre : les conseils et services spécialisés en marketing

L'obtention de judicieux conseils en marketing est cruciale à l'étape du pré-démarrage d'un projet, et l'embauche d'un expert en marketing à plein temps peut devenir nécessaire peu après le démarrage. Un spécialiste en marketing devrait pouvoir élaborer et mettre en oeuvre un plan de marketing, qui permettra de :

- définir le marché cible (les clients potentiels);
- décrire le marché cible du point de vue de l'âge, du sexe, du revenu, des habitudes de consommation et de l'endroit (marché intérieur ou international);
- définir la concurrence;

- déterminer l'avantage concurrentiel, par exemple la qualité, le prix, le service, la distribution, etc.;
- tester le produit ou le service de marketing;
- ajuster le produit ou le service aux besoins de clients potentiels;
- établir le prix du produit ou du service;
- élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de distribution;
- élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de promotion;
- vendre.

Élément constitutif n° 32 : Compétences à s'adjoindre : la tenue de livres

À l'étape du démarrage, un entrepreneur doit reconnaître l'importance de tenir des registres complets de toutes ses transactions commerciales et financières, reçus, factures, etc. L'une des premières personnes à s'adjoindre serait sans doute une personne spécialisée en tenue de livres, qui serait chargée des comptes créditeurs, des comptes débiteurs, des reçus, des factures, des contrats, des dossiers des employés, etc. Les entrepreneurs dont l'entreprise est déjà à l'étape de croissance seront déjà convaincus de l'importance de la tenue de livres, mais peu d'entre eux s'occuperont eux-mêmes de cette tâche.

Élément constitutif n° 33 : Compétences à s'adjoindre : le droit

Des conseils juridiques professionnels, qui peuvent être d'une importance capitale à l'étape de croissance, sont souvent simplement utiles à l'étape de pré-démarrage (selon le type de projet). Le conseiller juridique d'un entrepreneur devrait :

- passer en revue et négocier les contrats importants, les baux, les contrats d'achat, etc.;
- préparer les accords de partenariat;
- incorporer l'entreprise;
- traiter les questions touchant les droits exclusifs, les brevets et la propriété intellectuelle;
- déterminer les responsabilités potentielles reliées aux produits ou aux services;
- dissoudre les partenariats;
- s'occuper des fusions et des acquisitions

Élément constitutif n° 34 : Compétences à s'adjoindre : la comptabilité

Une personne interrogée a répondu « les entrepreneurs n'ont pas besoin d'être des comptables de formation, mais ils doivent savoir s'ils se font rouler. » Les entrepreneurs doivent pouvoir jeter un coup d'oeil sur le travail de leur comptable et comprendre ce qu'il fait : par exemple, ils doivent pouvoir faire la distinction entre un bilan et des prévisions de trésorerie. Cependant, leur plus grand talent est peut-être de pouvoir reconnaître le comptable qui possède les compétences et l'expérience nécessaires pour s'occuper d'une entreprise du genre de la leur.

Dans une petite entreprise, un comptable à temps partiel peut s'occuper de la tenue de livres, de sorte qu'il devrait posséder les compétences énoncées dans

l'élément constitutif 32. Si l'entreprise grossit, les services d'un comptable à temps plein peuvent devenir nécessaires. En plus de gérer les finances de l'entreprise au jour le jour, cette personne devrait aussi :

- participer à toutes les réunions de la haute direction;
- fournir des prévisions de trésorerie, de même que tous les autres documents financiers pertinents;
- préparer une entreprise à faire face aux conséquences financières du commerce international et des négociations de contrats;
- superviser l'élaboration de nouveaux plans d'entreprise;
- s'occuper de toutes les questions reliées à la fiscalité, y compris l'élaboration d'une stratégie fiscale.

Élément constitutif n° 35 : Compétences à s'adjoindre : la recherche

Les recherches aideront à déterminer la viabilité du projet; des recherches rigoureuses réduiront les risques encore davantage. Un entrepreneur peut s'adjoindre une personne pour faire de la recherche, mais il doit pouvoir lui expliquer où celle-ci doit mener et sur quoi elle doit se concentrer. L'entrepreneur doit pouvoir interpréter les résultats et être prêt à les accepter (même s'ils vont à l'encontre de ses intuitions). Une personne compétente dans le domaine de la recherche pourra :

- déterminer le type de recherches devant être faites pour un projet, une démarche ou une entreprise;
- recueillir, revoir, évaluer et résumer des données rapidement et efficacement;
- entrer en communication avec un vaste réseau de personnes ressources;
- utiliser efficacement l'informatique, l'Internet, les bibliothèques et les ressources humaines.

Les besoins en recherches n'ont pas de fin. Dans les entreprises qui existent depuis un certain temps, cependant, le travail de recherche est généralement confié au service de marketing ou au service de recherche et développement (R&D).

Élément constitutif n° 36 : Compétences à s'adjoindre : les techniques

Selon Randy Vandermark, attaché au British Columbia Institute of Technology, une personne devraient acquérir des compétences techniques à mesure qu'elle en a besoin et pas plus rapidement. Ces compétences devraient correspondre au domaine voulu, sans plus. Par exemple, les entrepreneurs qui doivent savoir comment taper une lettre sur un ordinateur n'ont pas besoin d'apprendre toutes les applications des ordinateurs.

Un entrepreneur qui en est à l'étape de démarrage ou de croissance d'un projet peut avoir besoin d'embaucher des gens possédant des compétences techniques spécifiques à son type d'entreprise. Par exemple, si une personne produit des figurines faites à la main de Anne au Pignon vert, elle aura besoin de travailleurs qui savent peindre, fabriquer des moules, etc. Les personnes qui choisissent des projets qui correspondent à leurs intérêts et à leurs talents possèdent souvent de solides compétences dans le domaine. En général, cependant, au moment du démarrage et après celui-ci, de nombreux entrepreneurs doivent retenir les services de personnes qui peuvent :

- installer ou faire fonctionner un réseau informatique;
- enseigner à d'autres comment utiliser un ordinateur pour faire des tableaux de ventilation et du traitement de texte;
- faire fonctionner et entretenir de l'équipement audiovisuel, comme des projecteurs à affichage de cristaux liquides;
- faire fonctionner les lieux physiques, comme les bureaux ou l'entrepôt.

Élément constitutif n° 37 : Compétences à s'adjoindre : les finances et le financement

Un entrepreneur peut très bien avoir besoin des services d'un spécialiste en finances qui, en plus des compétences que possèdent les comptables, peut posséder de l'expérience dans les domaines suivants :

- prévisions budgétaires – prévoir les tendances, les marchés (nationaux et mondiaux);
- analyse de placements;
- obtention de capital-risque;
- gestion de capital-risque.

Élément constitutif n° 38 : Compétences à s'adjoindre : la gestion de l'information

À l'ère de l'information, les compétences en gestion de l'information viennent en haut de la liste des compétences que les entrepreneurs doivent développer eux-mêmes ou s'adjoindre en retenant les services d'experts. En outre, les entrepreneurs, novices ou chevronnés, voudront se servir de l'Internet pour trouver des renseignements pertinents. Trouver, extraire et rassembler cette information peut être une occupation à temps plein nécessitant des compétences techniques et des compétences en recherche. Un chercheur expérimenté peut avoir les compétences pour gérer de l'information au sens général du terme, notamment s'il doit :

- beaucoup se servir de l'Internet;
- consulter des sources d'information sur l'industrie sur une base continue (revues de commerce, rapports de recherche);
- transmettre l'information aux personnes qui en ont besoin, lorsqu'elles en ont besoin;
- s'occuper de relations publiques, c'est-à-dire rédiger des communiqués de presse, atténuer les dommages de la mauvaise presse et tirer profit de la bonne presse.

Les entrepreneurs qui ne tiennent pas compte de l'information de pointe qui est disponible le font à leur détriment, car il est à peu près certain que la concurrence en profitera au maximum.

Élément constitutif n° 39 : Compétence à s'adjoindre : les compétences dans des domaines spécialisés

De tous les facteurs susceptibles d'influencer le succès d'un projet, il y en a peu qui ont autant d'importance que l'accès aux connaissances et aux talents spécialisés que requiert l'industrie spécifique sur laquelle il porte. Bref, si un entrepreneur veut ouvrir un restaurant, plus il pourra s'adjoindre de talents,

d'expérience et de compétences dans le domaine de la restauration, meilleures seront ses chances de succès. Par exemple, il aura besoin d'un maître d'hôtel, d'un cuisinier et ainsi de suite. La plupart des entrepreneurs doivent recourir à des compétences et des talents spécifiques. L'entrepreneur devra user de compétences efficaces en matière de recrutement et de constitution d'équipe pour réunir les talents dont il a besoin.

RÉSUMÉ

Il est important de s'arrêter ici un moment et de souligner le fait, peut-être évident, que les facteurs qui constitueront les *Lignes directrices* proposées ne sont ni isolés ni indépendants. En fait, ils sont interdépendants dans la plupart des cas et très étroitement liés les uns aux autres. Il serait donc inopportun de les considérer isolément. Il faut au contraire étudier les interactions et les interdépendances, qui finissent toujours par se manifester de manière unique et individuelle. Du point de vue qualitatif et quantitatif, un individu peut réunir divers facteurs de manière assez aléatoire. Il peut être difficile d'évaluer la qualité et la quantité de chaque facteur tant que l'on ne possède pas d'exemples, de preuves ou d'expériences sur lesquels fonder notre jugement.

Par conséquent, l'évaluation du potentiel et des penchants d'une personne pour l'entrepreneurship, que nous examinerons plus tard, sera, au mieux, une activité assez imprécise.

En se fondant sur ces éléments constitutifs, nous proposons ce qui suit comme composantes clés des *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs*, lesquelles représentent les facteurs qui sont le plus communément perçus comme étant reliés au succès en entrepreneurship.

LIGNES DIRECTRICES NATIONALES VISANT L'ÉDUCATION ET LA FORMATION DES JEUNES ENTREPRENEURS

Étape de formation :

Les facteurs du milieu : « Communauté/Culture » – Établir une raison de devenir entrepreneur

Les points qui suivent sont proposés comme attributs importants dans une collectivité qui encourage, apprécie, valorise, aide et reconnaît les entrepreneurs et leurs entreprises.

- Les membres de la collectivité sont engagés dans la vie de la collectivité;
- Il y a un sens de « vision collective », compris et accepté par les membres de la collectivité et qui suscite continuellement de nouveaux défis;
- La collectivité s'est engagée à repérer les occasions à saisir;
- La collectivité est sensibilisée;
- La collectivité a pris l'engagement d'apprendre;
- La collectivité s'est engagée à s'auto-déterminer;
- La collectivité s'est engagée à promouvoir des activités utiles;
- La collectivité reconnaît et souligne le sens d'initiative, l'esprit et le succès des entrepreneurs;
- La collectivité s'est engagée à suivre un processus de prise de décisions collectif;
- La collectivité crée des occasions pour favoriser le développement des caractéristiques et des compétences propres aux entrepreneurs;
- La collectivité s'est dotée de modèles de projets d'entrepreneurship et elle soutient ces projets;
- La collectivité donne de nombreux indices tangibles d'appui au désir de lancer un projet en entrepreneurship et de faisabilité d'un tel projet.

Les facteurs internes : La « semence », les attributs, les attitudes

Les facteurs internes sont les facteurs qui sont liés avant tout à la perception qu'une personne a d'elle-même et à la façon dont ses sentiments l'amènent à agir.

- **la semence** : démonstration du désir, de la volonté ou du sentiment qui motive quelqu'un à vouloir devenir entrepreneur;
- **les attributs** : locus de contrôle interne, confiance en soi, efficacité personnelle, estime de soi, réalisation de soi, conscience de soi;
- **les attitudes** : passion, volonté d'agir, (initiative, engagement, persévérance, désir de changement), forte pulsion/motivation à accomplir quelque chose, goût du travail

Étape de développement de l'entrepreneurship :

Les facteurs externes : Apprentissage et vision

Les facteurs externes sont les facteurs liés principalement aux interactions avec les autres et avec le milieu scolaire, le milieu de travail et le milieu social. Ces facteurs ont trait à la façon dont une personne apprivoise ces milieux de vie et agit dans ceux-ci.

- **l'apprentissage (connaissances)** : goût d'apprendre, volonté d'apprendre, connaissances pertinentes, expérience pertinente, capacité d'appliquer les connaissances et l'expérience
- **la vision (compétences stratégiques)** : orientation vers un but, créativité, orientation de l'occasion, goût du risque

Étape de démarrage et Étape de croissance :

Les compétences tactiques

- **Les compétences à posséder** : compétences en planification, en communication, en marketing, en relations interpersonnelles, en gestion élémentaire, en analyse quantitative, en efficacité personnelle et en constitution d'équipes et leadership
- **Les compétences à s'adjoindre** : compétences en gestion spécialisée, en planification avancée, en conseils et services spécialisés en marketing, en tenue de livres, en droit, en comptabilité, en recherche, en techniques, en finances et financement, en gestion de l'information et compétences dans des domaines particuliers.

**CADRE DE FORMATION DES JEUNES
ENTREPRENEURS: CE QUI PEUT ÊTRE
FAIT ET QUI PEUT LE FAIRE**

CARACTÉRISTIQUES CLÉS DE L'ENSEIGNEMENT ET DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT EN ENTREPRENEURSHIP

La première partie du présent rapport présentait les *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs*, lesquelles établissent les résultats cibles que devraient viser les personnes et les organisations qui aident les jeunes à développer leurs compétences en entrepreneurship.

La présente partie porte sur ce qu'on peut faire pour essayer d'atteindre les résultats cibles établis dans la première partie et traite des caractéristiques à privilégier dans l'enseignement et dans les activités de développement de l'entrepreneurship pour maximiser la complémentarité des résultats cibles énoncés dans les *Lignes directrices*. Le Cadre de formation proposé a été conçu à l'intention des personnes qui révisent ou élaborent des programmes de formation en entrepreneurship destinés aux jeunes.

« On naît entrepreneur. On ne le devient pas. » Voilà la croyance qui prévalait au cours des dernières décennies, à l'époque où l'on faisait peu pour aider les jeunes entrepreneurs à se développer. Même aujourd'hui, on lutte encore pour faire reconnaître de nombreux programmes post-secondaires en raison des doutes qui subsistent quant à l'efficacité de l'enseignement et de la formation en entrepreneurship.

Les travaux de L.M. Gillin, attaché à la Swinburne University of Technology, en Australie, et ceux de E. McMullen, de l'université de Calgary, ainsi que divers autres travaux, dont des travaux menés au Babson College aux États-Unis et au Durham University Business School en Angleterre, ont clairement démontré la possibilité de développer chez les jeunes un esprit d'entrepreneurship et des compétences dans ce domaine.

Ici encore, il convient de mettre en relief le rôle crucial que jouent les attitudes et les attributs dans l'entrepreneurship et dans la formation en entrepreneurship. Il a été démontré que les méthodes d'enseignement traditionnelles, (comme la méthode socratique), sont loin d'être efficaces pour atteindre les buts visés par l'enseignement auprès des jeunes. Comme en témoigne les *Lignes directrices*, appuyer, développer et former de jeunes entrepreneurs est une tâche qui ne se limite pas à un transfert direct de connaissances.

À notre avis, pour opérer des changements par l'éducation et la formation en entrepreneurship, il existe un certain nombre d'éléments clés qu'il faut considérer pour l'ensemble de l'éducation et de la formation. Ces éléments clés sont les suivants :

- le milieu dans lequel se déroule l'enseignement et la formation, c'est-à-dire le cadre d'apprentissage;
- les ressources et les stratégies ou méthodes utilisées pour enseigner et assurer la formation;
- le contenu mis en relief dans le programme d'enseignement et de formation;
- les techniques et méthodes d'évaluation utilisées pour mesurer l'impact, les changements et les résultats;
- l'instructeur ou l'enseignant.

Examinons maintenant chacun de ces éléments clés, qui influenceront le succès de l'enseignement et des activités de formation en entrepreneurship.

CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU D'APPRENTISSAGE

- **Les participants peuvent avoir une influence** : Idéalement, les participants au programme auront la chance d'exercer une influence sur le milieu dans lequel la formation se déroulera. Cela est en accord avec bon nombre des résultats cibles, y compris pouvoir assumer des responsabilités, prendre le contrôle des événements dans sa vie, opérer des changements, prendre l'initiative, faire preuve de créativité, et ainsi de suite.
- **La confiance** : Le milieu d'apprentissage doit mettre les participants en confiance, ce qui les amènera à prendre des risques créatifs, à sentir qu'ils sont appuyés, à se regrouper en équipes, etc.
- **Un caractère d'imprévisibilité** : Le milieu d'apprentissage doit demeurer suffisamment souple pour faire place à l'imprévu de manière à pouvoir présenter aux participants les derniers faits et les tendances d'un milieu en perpétuel changement. Ceux-ci seraient appelés à y réagir dans ce cadre plutôt imprévisible.
- **Des changements de lieu** : De même, des changements de lieu peuvent être constructifs, car ils mettent les participants au défi d'appliquer leurs connaissances et leur expérience dans des milieux d'apprentissage variés. Ces changements de milieux peuvent changer la perspective, modifier les exercices ou les modèles d'apprentissage, etc.
- **Un sens d'innovation plutôt que le conformisme** : Le milieu doit favoriser un climat d'ouverture aux nouvelles idées et à l'innovation et non pas une atmosphère de conformisme.
- **Les interactions en groupe et les divergences d'opinion** : Le milieu doit favoriser les interactions en groupe, le travail d'équipe, les défis et les points de vue différents, ce qui créera un contexte de divergence plutôt que de convergence.
- **L'humour et la spontanéité** : Le milieu doit laisser une place à l'humour et la spontanéité. Les participants ne doivent pas sentir qu'ils doivent toujours être en train de se concentrer sérieusement.
- **Le chaos et la confusion** : Le milieu doit pouvoir accommoder la confusion et le chaos, car les participants seront mis au défi d'essayer de fonctionner dans un tel environnement. Ils devront chercher un sens dans tout ce chaos, ce qui les amènera à réfléchir et à examiner les choses sous divers points de vue. Le milieu devrait présenter ce genre de caractéristiques afin que les instructeurs et les participants eux-mêmes puissent déterminer dans quelles circonstances ils sont le plus à l'aise.

CARACTÉRISTIQUES DES RESSOURCES ET DES STRATÉGIES

- **Le travail en équipe** : Bien qu'un certain degré d'enseignement individuel soit souhaitable et nécessaire dans tout programme, nos recherches nous amènent à

conclure que les activités en équipe semblent plus efficaces pour atteindre les résultats cibles et pour faire vivre aux participants des expériences d'apprentissage plus étroitement liées à des situations réelles. Les participants acquièrent les compétences nécessaires pour travailler avec les autres et réalisent des projets en équipe, ce qui leur donne l'occasion d'apprendre des autres, de composer avec les disputes, de faire face à des ambiguïtés, d'avoir plus d'occasions d'utiliser le raisonnement divergent, d'échanger des idées et ainsi de suite.

- **Des apprentissages basés sur des projets** : Les méthodes d'enseignement qui cherchent à amener les participants à prendre part activement à des activités, à faire des travaux obligatoires et ainsi de suite ont généralement des avantages sur les activités d'apprentissage plus passives (par ex. : la lecture, l'étude et les travaux de recherche). Bien que ces autres modes d'apprentissage entrent nécessairement en jeu, ils ne devraient jamais exclure les apprentissages basés sur des projets ni primer sur eux.
- **Le peu d'importance des « bonnes réponses »** : Des ressources et des stratégies efficaces en entrepreneurship devraient amener les participants à relever des défis et à se concentrer sur des buts, mais elles devraient aussi leur fournir de fréquentes occasions de faire un bilan des progrès réalisés. Ainsi, il devrait y avoir des buts à court terme liés à divers domaines de compétence représentant des points forts des participants, ce qui ferait augmenter leurs chances de réussite. Après des réalisations concrètes, ils pourraient se fixer des buts plus difficiles.
- **L'intégration à la collectivité** : Aucun domaine d'enseignement n'a un besoin plus grand ni un potentiel positif plus élevé d'intégration à la collectivité que l'éducation et la formation en entrepreneurship. Les entrepreneurs doivent être comme des chasseurs dans leur milieu. Ils doivent apprendre à bien le connaître. Ils doivent l'étudier, l'examiner, le retourner dans tous les sens et voir ses lacunes, ses besoins et les interventions possibles. Bref, ils doivent chasser les occasions à saisir.

Les programmes en entrepreneurship peuvent permettre aux participants d'apprendre de l'expérience des entrepreneurs de leur collectivité. Ils peuvent constater ce qui a été bien fait dans celle-ci. Ils peuvent définir des besoins, dégager des problèmes et trouver des moyens d'améliorer les solutions existantes. Ils peuvent observer des changements et repérer des occasions à saisir. Des ponts de toutes sortes peuvent être construits entre l'école et la collectivité. Et si la collectivité est une terre d'apprentissage fertile pour les participants, ceux-ci peuvent l'enrichir encore davantage grâce à leurs recherches, leurs découvertes et leurs activités.

- **Une combinaison de méthodes** : Les enseignants et les instructeurs devront s'efforcer d'ébranler les participants dans leur perception du monde. Pour y arriver, ils devront recourir à toute une foule de méthodes et de ressources d'enseignement et de formation pour toucher des participants très divers, les exposer à la variété et au changement, les stimuler par des exemples créatifs et les empêcher de s'encroûter.

- **L'« imprévu »** : Certaines parties du programme devraient étonner les participants et les ébranler dans leur façon de penser. Cela doit servir à renforcer l'idée que le monde n'est pas toujours tel qu'on s'attend de le trouver. Les participants peuvent aussi apprendre qu'ils n'ont pas besoin d'accepter le monde tel qu'ils le voient et tel qu'ils s'attendent de le trouver. Les choses peuvent être différentes.

La surprise peut rendre la pensée moins linéaire. Elle peut mener la personne qui apprend sur une autre voie ou lui faire découvrir une nouvelle idée. De plus, la surprise garde l'esprit alerte.

L'entrepreneurship est un domaine stimulant et passionnant, et le programme devrait l'être aussi. Les recherches ont montré qu'il existe un lien entre l'étonnement et la prise de conscience. Le plaisir, l'enthousiasme et l'humour favorisent la pensée innovatrice et amènent souvent l'esprit sur de nouvelles voies, souvent farfelues. Pourtant, ces avenues sont fréquemment riches d'intuitions, de nouvelles perspectives, de nouvelles idées et de nouveaux projets. Le plaisir, l'humour et l'enthousiasme sont d'excellents outils d'apprentissage et de précieux éléments motivants et devraient faire partie de tout programme d'entrepreneurship.

- **Un feed-back fréquent** : Les entrepreneurs apprécient les évaluations continues de leurs progrès et de leurs réalisations et ils en tirent profit. Comme ils sont motivés par un désir d'accomplissement, ils apprécient le feed-back, qui leur permet de déterminer s'ils sont sur la bonne voie ou s'ils doivent modifier leur orientation. Idéalement, le feed-back sera fréquent et constituera une source de renseignements directifs.
- **Les leçons à tirer des échecs** : La plupart des entrepreneurs qui ont du succès ont essuyé des échecs à un moment ou l'autre de leur carrière. En général, cependant, les entrepreneurs n'en parlent pas comme d'échecs. Ils en parlent comme d'expériences d'apprentissage et d'étapes menant au succès.

Un programme d'entrepreneurship efficace aidera les participants à prévoir les problèmes et les échecs potentiels, mais il leur apprendra par-dessus tout à faire face aux échecs et à en tirer des leçons, bref, à faire de tout projet une expérience positive, qu'il réussisse ou non.

CARACTÉRISTIQUES DU CONTENU DU PROGRAMME DE FORMATION

- **Convient à l'auditoire cible** : Les résultats établis dans le contenu d'un programme d'éducation ou de formation doivent correspondre aux besoins de l'auditoire cible. Par exemple, il ne servira à rien de se concentrer sur l'enseignement d'outils et de compétences nécessaires à l'étape du pré-démarrage à des participants qui n'ont pas encore reçu la formation de base.
- **Une combinaison bien choisie** : Le contenu peut prévoir une combinaison de résultats cibles, y compris des connaissances, des attitudes, des attributs et des compétences. Il faut prendre soin que la combinaison choisie corresponde aux besoins de l'auditoire cible.

- **L'hémisphère droit et l'hémisphère gauche du cerveau** : Le contenu du programme ne devrait pas viser uniquement des résultats reliés à l'hémisphère gauche du cerveau, mais toucher toutes sortes de sujets intéressants pour l'auditoire cible.
- **Des occasions non linéaires** : Le contenu du programme devrait fournir des occasions d'apprentissage non linéaires et mettre les participants au défi de rechercher des interactions, des associations ou des perspectives entièrement nouvelles. Certaines « incongruités » devraient être proposées pour permettre aux participants de juger de leur pertinence.
- **Un concept créatif** : La façon dont le contenu est agencé et présenté peut donner une idée de l'esprit et de l'intention du programme.
- **La pertinence** : Le contenu devrait mettre l'accent sur le côté pratique et la pertinence afin de continuellement nourrir chez les participants le sentiment de leur propre valeur.
- **Une application pratique** : Le contenu devrait être continuellement appliqué à des scénarios, des études de cas, des problèmes ou des occasions qu'on retrouve dans la réalité, pour favoriser une pensée pratique et rendre l'enseignement plus pertinent.
- **Les défis** : Le contenu du programme devrait continuellement mettre les participants au défi de réfléchir, de travailler, de tester leurs limites et de se dépasser.
- **L'adaptabilité aux besoins** : Dans la plus grande mesure possible, les participants devraient pouvoir utiliser et adapter le matériel du programme en fonction de leurs besoins individuels, par exemple s'ils se concentrent sur des projets déjà en cours ou planifiés.

CARACTÉRISTIQUES DES INSTRUMENTS D'ÉVALUATION

- **Ils sont variés** : Une variété de techniques et d'outils d'évaluation devraient être utilisés, y compris des méthodes comme l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs, l'évaluation de groupe, l'évaluation de projets et l'évaluation de portefeuilles.
- **Ils conviennent aux résultats cibles** : Les outils et les méthodes d'évaluation ne peuvent pas servir à évaluer seulement les résultats liés aux connaissances s'il existe aussi des résultats cibles liés aux attitudes, aux attributs, à la vision, etc.
- **Ils sont conçus de manière appropriée** : L'élaboration d'instruments d'évaluation efficaces demande des compétences particulières, de sorte qu'il faut prendre soin d'utiliser des instruments conçus par des personnes possédant les compétences requises pour concevoir et valider des outils d'évaluation.

- **Ils sont judicieusement utilisés** : Il est facile de mal appliquer un outil d'évaluation valable, par exemple en l'utilisant de la mauvaise manière ou en s'en servant pour évaluer des résultats pour lesquels ils ne sont pas conçus. Il faut prendre soin de bien utiliser les outils d'évaluation et de s'en servir uniquement pour évaluer les résultats pour lesquels ils ont été conçus.
- **Ils sont efficaces** : Il existe de nombreux questionnaires populaires sur l'entrepreneurship (du genre « Avez-vous ce qu'il faut pour devenir entrepreneur? » Or, bon nombre de ces questionnaires n'ont pas fait l'objet d'études ou de recherches permettant de les valider, de sorte qu'ils ne devraient pas être utilisés pour obtenir des résultats concluants. Ils peuvent servir à faire réfléchir les participants, mais ils ne devraient pas servir d'instruments pour tirer des conclusions finales.
- **Ils sont créatifs** : Les démonstrations et les applications créatives sont utiles à tous les niveaux de l'éducation et de la formation en entrepreneurship. Il faut faire preuve d'autant d'enthousiasme et de créativité au moment de l'évaluation que pendant le déroulement du programme. Si les enseignants et les instructeurs s'en sentent capables, on devrait les encourager et les aider à élaborer des outils et des méthodes d'évaluation innovatrices.
- **Ils se prêtent à diverses interprétations et à divers défis** : Même les meilleurs outils d'évaluation devraient laisser place à la réflexion et à certaines divergences dans l'interprétation des résultats. Les enseignants et les instructeurs devraient continuellement être à l'affût d'anomalies, d'exceptions possibles et d'erreurs afin d'éviter de tirer des conclusions erronées, de fermer des portes qui devraient être gardées ouvertes ou de modifier l'évaluation d'un candidat pour des motifs pouvant être injustifiés.

CARACTÉRISTIQUES DES ENSEIGNANTS ET DES INSTRUCTEURS

- **Des modèles pour les participants** : Idéalement, l'enseignant ou l'instructeur affichera les attributs, les attitudes, la vision et les compétences associés à l'entrepreneurship. Bon nombre des meilleurs enseignants et instructeurs le font et servent ainsi de modèles aux personnes qui sont inscrites à leur programme.
- **Des personnes motivées** : Faire de l'éducation et de la formation dans le domaine de l'entrepreneurship peut être très agréable et très gratifiant, mais cela demande beaucoup de préparation, de temps et de motivation. Pour donner des cours efficaces et servir de modèle, il faut être animé de la même passion que les futurs entrepreneurs. Les instructeurs forcés obtiennent rarement les résultats désirés ou optimaux.
- **Des mentors pour leurs étudiants** : En plus de servir de modèle, certains enseignants et instructeurs peuvent avoir les compétences voulues pour faire d'excellents mentors, auxquels cas ils ont des rapports plus directs avec les participants. Ils doivent donc avoir le temps, les compétences et le désir de jouer ce rôle.

- **Des personnes qui prennent des risques** : Un instructeur peut posséder bon nombre des compétences qui caractérisent un entrepreneur, mais la plus importante dans son cas est sans doute leur goût de prendre des risques avec leur classe pour modifier le milieu d'apprentissage et le libérer des vieilles traditions. Il s'agit d'utiliser de nouvelles ressources et de nouvelles méthodes, de remettre les systèmes et les bureaucraties en question et de constamment stimuler les participants en leur faisant utiliser des méthodes inconnues pour eux et en leur faisant relever des défis entièrement nouveaux, etc.
- **Des personnes engagées** : Ces personnes ne sont pas en congé sabbatique. Elles prennent un engagement envers les participants. L'expérience montre qu'un bon instructeur en entrepreneurship captera toute l'attention de ses étudiants, qui tenteront de consacrer plus de temps à leurs études, d'acquiescer plus de connaissances et d'obtenir plus de conseils que les élèves dans n'importe quelle autre discipline. L'instructeur doit pouvoir et vouloir consacrer le temps et les efforts nécessaires pour intéresser les participants, afin de ne pas décevoir les espoirs et les attitudes qu'il fait naître chez les jeunes.
- **Des bâtisseurs de réseaux** : Pour efficacement mettre en oeuvre un programme d'entrepreneurship, pour rassembler des ressources, des partenaires et des compétences, pour exposer les participants à des occasions d'apprentissage et à des sources de conseils utiles, l'enseignant ou l'instructeur devra pouvoir bâtir des réseaux dans le domaine de l'entrepreneurship et au sein de la collectivité locale.
- **Des personnes capables de renoncer au contrôle** : Au fil du développement des entrepreneurs, il faut laisser aux participants un certain degré de contrôle sur les méthodes, les milieux, les résultats, et ainsi de suite. Les instructeurs qui veulent garder un contrôle strict sur le milieu et le processus d'apprentissage, de même que sur les résultats découvriront peut-être qu'ils se limitent dans ce qu'ils peuvent réaliser avec les participants.
- **Des personnes capables de composer avec les divergences d'opinion et la créativité** : Dans le passé, les efforts d'éducation et de formation étaient toujours linéaires et visaient à présenter certaines informations, à déterminer la mesure dans laquelle les élèves les comprenaient ou les appliquaient et à leur accorder des notes en fonction de tests qui étaient généralement axés sur les connaissances et la compréhension. Dans une classe d'entrepreneurship, l'instructeur voudra voir les participants proposer des méthodes nouvelles et plus efficaces, trouver des réponses justes, défier le statu quo et ainsi de suite. Les instructeurs devront avoir les compétences voulues non seulement pour traiter d'une grande variété de réactions, de points de vue et d'idées, mais aussi pour guider et évaluer les participants de manière appropriée.

Nous croyons que les efforts d'éducation et de formation liés au développement de l'entrepreneurship devraient tenir compte de toutes ces questions tant dans la conception, que dans l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes dans ce domaine. Elles constituent une partie importante du Cadre de formation.

Nos recherches et notre expérience montrent clairement que la manière dont les programmes d'éducation et de formation en entrepreneurship sont présentés

est aussi importante sinon plus que la matière que l'on veut faire passer. Les cinq ensembles de caractéristiques dont nous avons traité ci-dessus joueront un rôle important pour déterminer si les efforts permettront d'atteindre les résultats cibles établis.

RÉSUMÉ

Caractéristiques du milieu d'apprentissage

- Les participants peuvent avoir une influence
- La confiance
- Un caractère d'imprévisibilité
- Des changements de lieu
- Un sens d'innovation plutôt que de conformisme
- Les interactions en groupe et les divergences d'opinion
- L'humour et la spontanéité
- Le chaos et la confusion

Caractéristiques des ressources et des stratégies

- Le travail en équipe
- Des apprentissages basés sur des projets
- Le peu d'importance des « bonnes réponses »
- L'intégration à la collectivité
- Une combinaison de méthodes
- L'« imprévu »
- Un feed-back fréquent
- Les leçons à tirer des échecs

Caractéristiques du contenu du programme

- Convient à l'auditoire cible
- Une combinaison bien choisie
- L'hémisphère droit et l'hémisphère gauche du cerveau

- Des occasions non linéaires
- Un concept créatif
- La pertinence
- Une application pratique
- Les défis
- L'adaptabilité aux besoins

Caractéristiques des instruments d'évaluation

- Ils sont variés
- Ils conviennent aux résultats cibles
- Ils sont conçus de manière appropriée
- Ils sont judicieusement utilisés
- Ils sont efficaces
- Ils sont créatifs
- Ils se prêtent à diverses interprétations et à divers défis

Caractéristiques des enseignants et des instructeurs

- Des modèles pour les participants
- Des personnes motivées
- Des mentors pour leurs étudiants
- Des personnes qui prennent des risques
- Des personnes engagées
- Des bâtisseurs de réseaux
- Des personnes capables de renoncer au contrôle
- Des personnes capables de composer avec les divergences d'opinion et la créativité

MODÈLE DE PARTENARIAT NATIONAL

RÔLES POTENTIELS DES PARTENAIRES

Les organisations sont de plus en plus désireuses de travailler au sein de partenariats pour atteindre des buts et des objectifs communs. Cet intérêt découle de nombreux facteurs, y compris la réduction des coûts, l'efficacité, la réduction des dédoublements et chevauchements, ainsi que le désir de faire une contribution individuelle et personnelle. Quelles que soient les motivations, l'intérêt croissant pour les partenariats représente une évolution positive pour les jeunes entrepreneurs. Il est important de se pencher sur les rôles que peuvent jouer les divers partenaires qui travaillent ensemble au soutien des jeunes entrepreneurs.

Les partenaires peuvent jouer toutes sortes de rôles à divers stades de développement d'une entreprise, notamment sur les points suivants :

- F ormentation
- I nformation et conseils
- M entor et modèle
- E xpérience

- I nstallations
- O pinions et évaluations
- R essources (incluant le financement)

CRÉATION D'UN PARTENARIAT NATIONAL À L'INTENTION DES JEUNES ENTREPRENEURS CANADIENS

But :

Créer à l'intention des jeunes entrepreneurs un partenariat national visant à améliorer la qualité des services et des programmes d'aide au développement des jeunes entrepreneurs au Canada.

Objectifs :

Un partenariat à l'intention des jeunes entrepreneurs canadiens doit :

- assurer des communications efficaces entre les partenaires du partenariat;
- sensibiliser les divers partenaires aux programmes, ressources et activités des autres partenaires et intensifier les échanges;
- réduire (et même éliminer) les dédoublements, les chevauchements et les conflits entre les programmes d'aide aux jeunes entrepreneurs au Canada;
- augmenter la collaboration entre les partenaires afin d'améliorer les services offerts aux jeunes entrepreneurs;
- améliorer la capacité des organisations de planifier des programmes et des ressources futurs pour aider les jeunes entrepreneurs;
- améliorer la capacité d'évaluation des programmes et de leur efficacité en échangeant de l'information sur les résultats positifs ou négatifs de divers projets;

- fournir une base de données sur les personnes ressources et les sources d'information sur les jeunes entrepreneurs au Canada afin d'améliorer le potentiel de recherche.

CADRE POTENTIEL D'UN PARTENARIAT

Le processus de création du partenariat national peut être miné par la formulation d'un plan d'action trop rigide. Il est important que les partenaires eux-mêmes participent à son élaboration. Cependant, on peut définir un cadre de référence des rôles que les partenaires pourraient être appelés à jouer au sein du partenariat.

Nous avons proposé des *Lignes directrices nationales* dégagant les facteurs clés qui, à notre avis, sont associés au succès en affaires. Nous avons également structuré les Lignes directrices selon les diverses étapes de développement d'une entreprise :

- étape de formation
- étape de développement de l'entrepreneurship
- étape de démarrage
- étape de croissance

De plus, nous avons proposé un Cadre de formation des jeunes entrepreneurs. La structure, les Lignes directrices et le Cadre fournissent un contexte potentiel pour la création du partenariat. Bref, si nous arrivons à un consensus au sujet de nos propositions, la structure, les Directives et le Cadre pourraient servir de base à la mise sur pied d'un partenariat national et du plan d'action qui en découlera. Examinons par exemple les points suivants :

Lignes directrices nationales	Plan de formation (à être élaboré en détail à l'aide du Cadre proposé)	Programmes des partenaires	Lacunes et besoins
Étape de formation : <ul style="list-style-type: none"> • Semence • Attributs • Attitudes Étape de développement de l'entrepreneurship : <ul style="list-style-type: none"> • apprentissage • vision • outils (liés au pré-démarrage) Outils de démarrage Outils de croissance	Le Plan de formation doit déterminer ce qu'il faut faire pour aider les jeunes entrepreneurs à passer à travers les diverses étapes du développement d'une entreprise.	Chaque partenaire doit déterminer quels sont les programmes, les services et les ressources liés à la prestation et à l'appui du programme de formation.	On pourrait alors déterminer clairement quels sont les projets dont nous avons besoin pour contribuer à la mise sur pied d'un programme de formation complet pour combler les besoins des jeunes et leur fournir des occasions d'améliorer leurs compétences dans le domaine de l'entrepreneurship.

En élaborant ce cadre de référence, les partenaires doivent :

- déterminer dans quelle mesure leurs programmes, leurs ressources et ainsi de suite remplissent les critères des *Lignes directrices nationales* et d'un plan national de formation;
- reconnaître ce que font les autres;
- reconnaître les domaines de chevauchement et de coopération;
- envisager les révisions et les ajouts qu'ils peuvent vouloir apporter à leurs programmes;
- déterminer quels sont les besoins et les lacunes des programmes de formation existants à l'intention des jeunes entrepreneurs; et
- planifier de nouveaux projets.

RECRUTEMENT DES CANDIDATS

INTRODUCTION

« Si vous organisiez une fête et que personne ne venait? »

C'est un scénario que nous craignons tous dans la vie. Il peut être particulièrement dévastateur pour les personnes qui, nous l'avons vu dans les *Lignes directrices*, sont motivées par la passion de l'entrepreneurship.

Nombre de gens qui fournissent des programmes d'appui et d'assistance aux entrepreneurs sont souvent eux-mêmes des entrepreneurs de talent. En fait, pour pouvoir offrir des programmes et une formation efficaces et servir de mentors et de modèles, il est souhaitable que ces personnes possèdent les qualités d'un bon entrepreneur.

Comme la plupart des gens que nous avons consultés au cours de nos recherches sont des entrepreneurs talentueux (le talent comptant pour beaucoup dans leur succès), ils sont motivés et inspirés par les mêmes facteurs. Ils ont reconnu un besoin. Ils ont eu une idée et ont préparé un plan. Ils ont mobilisé des ressources et du financement. On peut dire qu'ils ont mis un « produit » sur le marché.

Ils aspirent au succès et seront encore plus motivés si leur projet se réalise. Ne pas réussir à attirer un nombre suffisant de candidats intéressants serait tout un échec pour des gens comme eux.

Pour atteindre leurs buts et avoir le sens d'avoir accompli quelque chose, les personnes offrant ces programmes souhaiteront :

- attirer des candidats pour leurs programmes;
- choisir des candidats qui sauront profiter de leurs programmes; et
- offrir les programmes et évaluer les impacts qui contribuent significativement au développement de l'entrepreneurship.

Le Cadre de recrutement des candidats a pour but d'aider les organisations à choisir des candidats qui conviennent à leurs programmes et qui sauront en profiter.

CADRE DE RECRUTEMENT DES CANDIDATS

Nos recherches nous ont permis de dégager les points d'intérêt suivants, lesquels constituent le cadre de référence du processus de recrutement :

- Grands facteurs à considérer;
- Critères d'évaluation des efforts de recrutement;
- Stratégies de recrutement possibles;
- Élaboration d'une stratégie de recrutement.

GRANDS FACTEURS À CONSIDÉRER

- **Définition des résultats attendus du programme**
Qu'offre le programme? Que cherche-t-on à accomplir?
- **Profil des candidats cibles**
Qui sont les personnes qui ont besoin (profiteraient le plus) de ce programme?
Pourquoi s'y inscriraient-elles?

- **Avenues à explorer pour trouver les candidats potentiels**
Où trouver les candidats potentiels? Par quels moyens peut-on les joindre?
- **Moyens à utiliser pour joindre les candidats potentiels**
Quels moyens ou techniques peut-on utiliser pour explorer ces avenues?
- **Message aux candidats potentiels**
Que veulent entendre les candidats potentiels? Que leur dira-t-on?
- **Inscription**
Comment les personnes intéressées peuvent-elles s'inscrire? Que veut-on apprendre de la demande d'inscription?
- **Échéancier**
Jusqu'à quand les candidats pourront-ils s'inscrire? Quand les inscriptions seront-elles examinées et quand les candidats seront-ils avisés?
- **Processus de sélection**
Qui participera au processus de sélection? Comment les candidats seront-ils choisis?
- **Notification**
Comment les candidats choisis seront-ils avisés? Quelle information fournira-t-on aux candidats refusés?
- **Début du programme**
Les candidats choisis devront-ils fournir d'autres renseignements? Si oui, lesquels? Comment ces renseignements additionnels seront-ils obtenus?

CRITÈRES D'ÉVALUATION DES EFFORTS DE RECRUTEMENT

- **La cible**
L'information a-t-elle réussi à joindre le public ciblé? Les candidats proviennent-ils du principal public ciblé?
- **L'impartialité**
L'information a-t-elle rejoint toutes les personnes admissibles? Tous les candidats avaient-ils les mêmes chances d'être choisis?
- **Le réseau**
Le « réseau de recrutement » était-il suffisamment étendu pour trouver un nombre suffisant de candidats et de participants?
- **La concordance**
Dans quelle mesure les objectifs de recrutement ont-ils été atteints? Dans quelle mesure les candidats correspondent-ils au profil des participants ciblés?
- **La rentabilité**
Le coût par candidat était-il raisonnable ou rentable? Le coût par participant était-il raisonnable ou rentable? Peut-on améliorer l'efficacité du processus de recrutement?
- **Le rendement temporel**
Le temps consacré à joindre les candidats potentiels était-il raisonnable? Le temps consacré à l'étude des dossiers et à la sélection des candidats était-il raisonnable? Peut-on améliorer l'efficacité du système?
- **Le budget**
Le budget consacré au recrutement était-il suffisant? Les fonds ont-ils été utilisés à bon escient?
- **Le plan de rechange**
Y avait-il un plan de rechange au cas où le plan initial ne réussirait pas à recruter des candidats? Si un tel plan a été utilisé, a-t-il été efficace?

- **Les conseils et la recherche**
A-t-on demandé conseil à d'autres personnes qui pourraient avoir des idées sur les avenues à explorer et les moyens à utiliser pour joindre les candidats potentiels?
- **L'information fournie**
Les candidats ont-ils reçu toute l'information nécessaire? Les candidats ont-ils reçu toute l'information désirée?
- **La technologie**
Les outils technologiques ont-ils été utilisés à bon ou à mauvais escient?
- **L'opportunité de la technologie utilisée**
La technologie utilisée était-elle appropriée pour le public ciblé? La technologie a-t-elle été un soutien positif ou négatif dans le recrutement des candidats potentiels?
- **Les partenariats**
A-t-il été possible de s'associer à d'autres groupes pour faire le recrutement? Tous les partenariats possibles ont-ils été envisagés?
- **La langue**
L'information à la disposition des candidats était-elle dans la langue appropriée? L'information fournie respectait-elle un niveau de langue approprié?
- **L'intérêt**
Les efforts de recrutement répondaient-ils aux intérêts des gens? La méthode de recrutement était-elle conçue et présentée de manière intéressante?

STRATÉGIES DE RECRUTEMENT POSSIBLES

Nos recherches ont montré que, dans la plupart des cas, la conception et la mise en oeuvre des méthodes de recrutement n'étaient pas très sophistiquées. Les activités varient beaucoup selon l'approche et les résultats obtenus. De l'avis général, il n'y a pas de méthode consacrée pour le recrutement. Les efforts varient considérablement selon le programme et le profil des candidats ciblés.

On s'entend aussi sur l'importance de joindre les candidats dans leurs milieux, d'aller vers eux plutôt que de leur demander de venir chercher l'information. Ceci est très important pour l'impartialité et l'équité du processus.

Les véhicules doivent être choisis en fonction de ce que les candidats lisent, suivent, achètent, visitent, etc. Par exemple, un programme s'adressant aux chômeurs pourrait être annoncé dans un feuillet accompagnant leur chèque d'assurance-emploi.

Voici une liste des techniques, des moyens et des stratégies de recrutement que nos recherches nous ont permis de dégager. Les personnes qui planifient un recrutement peuvent aussi s'y reporter.

- Recommandations d'entrepreneurs, d'écoles, d'organisations communautaires, de centres de formation, etc.;
- Annonces dans les journaux locaux et les hebdomadaires communautaires;
- Annonces, feuillets, affiches, etc. dans les centres communautaires;
- Annonces distribuées dans les églises ou par des groupes religieux;
- Annonces, affiches et information distribuées dans les écoles, les CÉGEP et les universités;
- Annonces à la radio - messages d'intérêt public ou annonces payantes;
- Recommandations d'anciens participants, « bouche à oreille »;

- Annonces, y compris dans les bulletins d'information, auprès de groupes culturels et d'organisations communautaires;
- Conception et distribution de feuillets et d'affiches;
- Recours aux banques de données d'organisations pertinentes;
- Chambres de commerce locales;
- Information par l'intermédiaire de clubs et d'organisations de jeunes (par exemple, le YM/YWCA);
- Annonces dans les calendriers et programmes scolaires;
- Couverture médiatique, reportages sur les caractéristiques du programme;
- Annonces ou relations dans les agences de service social pertinentes;
- Annonces ou relations dans les agences municipales de développement économique;
- Relations avec des programmes gouvernementaux comme le « Programme de développement des collectivités »;
- Annonces dans les publications et circulaires gouvernementales;
- Annonces classées (surtout pour cibler des groupes comme les chômeurs);
- Annonces à la télévision – messages d'intérêt public ou annonces payantes;
- Annonces sur sites web.

ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

Pour élaborer une stratégie de recrutement appropriée, on peut dresser une liste des stratégies possibles dans l'axe vertical d'un tableau et une liste des critères dans l'axe horizontal (voir le tableau à la page suivante). Au lieu de dresser une liste de tous les critères, les planificateurs ne devraient retenir que les principaux critères. Chacune des stratégies possibles peut être évaluée en fonction de chacun des critères choisis. L'évaluation peut être basée sur une échelle de « -5 à +5 », « 0 » signifiant indifférent ou non pertinent.

Bien que cette démarche ne mène pas à des résultats « exécutoires », elle permet aux planificateurs de revoir les options en détail et de faire des corrélations avec les priorités établies.

Critères	Cible	Impar-tialité	Réseau	Concor-dance	Renta-bilité	Rende-ment temporel	Budget	Plan de rechange	Conseils et recherche	Informa-tion fournie	Techno-logie	Opportunité techno-logique	Parte-nariats	Langue	Intérêt
Stratégies															
Recommandations															
Journaux communautaires															
Centres communautaires															
Églises															
Écoles															
Radio															
Bouche à oreille															
Organisations culturelles et communautaires															
Feuillets et affiches															
Banques de données/Chambres de commerce															
Clubs de jeunes															
Calendriers scolaires															
Couverture médiatique															
Agences de service social															
Agences de développement économique															
Programmes gouvernementales															
Publications gouvernementaux															
Annonces classées															
Télévision															
Sites web															

**LIGNES DIRECTRICES SUR LES
COMPÉTENCES VISANT L'ÉDUCATION
ET LA FORMATION
DES JEUNES ENTREPRENEURS**

LIGNES DIRECTRICES SUR LES COMPÉTENCES VISANT L'ÉDUCATION ET LA FORMATION DES JEUNES ENTREPRENEURS

Il y a un large consensus dans le milieu sur les compétences que doit développer un individu pour améliorer ses chances de succès en affaires, et cela malgré l'existence de programmes très diversifiés à l'intention d'une clientèle hétéroclite, programmes qui sont élaborés complètement indépendamment l'un de l'autre. Fait intéressant à noter, les représentants de ces programmes conviennent que certaines compétences, bien que considérées très importantes pour tout programme de formation, ne font pas partie de leur mandat.

Résultant de la synthèse des observations, des expériences pratiques et des recommandations des leaders dans le domaine de la formation en entrepreneurship, ces *Lignes directrices sur les compétences* peuvent être très utiles pour la révision des programmes existants et la création de nouveaux programmes. Utilisées à bon escient, elles peuvent au moins éviter de réinventer inutilement la roue. Dans le meilleur des cas, elles contribueront à faire progresser le domaine de l'éducation et de la formation en entrepreneurship au Canada.

Le format qui suit respecte l'ordre des facteurs identifiés dans les *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs*. Les facteurs ne sont pas présentés par ordre d'importance. De même, les compétences peuvent être enseignées ou mises au programme dans des contextes très variés dans le cadre d'activités variées. Par exemple, on peut enseigner la créativité dans le contexte de la résolution de problèmes, sans consacrer un seul cours à la « créativité » elle-même.

Ainsi, même si on peut se servir des *Lignes directrices sur les compétences* comme liste de contrôle de résultats particuliers, chaque compétence ou ensemble de compétences ne doit pas nécessairement faire l'objet d'une composante séparée dans tous les programmes d'études ou de formation.

Voici la proposition de *Lignes directrices sur les compétences*, dans laquelle vous trouverez les éléments clés dont doivent tenir compte les personnes qui souhaitent offrir ou élaborer des programmes visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs.

Étape de développement :

Les facteurs externes : Vision et compétences stratégiques

1. L'orientation vers un but

L'orientation vers un but est considérée comme une condition préalable à pratiquement toutes les sphères de l'activité humaine, mais elle est particulièrement à-propos dans le cas des entrepreneurs. Ceux-ci sont principalement motivés par le désir d'atteindre leurs buts. Leur succès dépend donc de leur capacité de se fixer des buts et de se consacrer à leur réalisation. L'établissement de buts est une compétence importante qu'il est possible d'apprendre. L'orientation vers un but est considérée comme l'une des plus importantes compétences que doit posséder une personne ayant suivi un programme de formation. Souvent, l'échec d'une entreprise est lié à l'incapacité de

l'entrepreneur de se fixer des buts réalistes. Être orienté vers un but signifie que l'on possède les compétences suivantes, présentées par ordre d'importance de très importante à importante.

L'orientation vers un but comprend la capacité de :

- se fixer des buts positifs;
- se fixer un échéancier précis pour la réalisation de ses buts;
- se fixer des buts à court terme ainsi que des buts à long terme;
- se fixer des buts mesurables et précis en matière de comportements (fréquents, peu importants, spécifiques);
- se fixer des buts difficiles à atteindre mais réalistes;
- se fixer des buts axés sur le rendement et non sur les résultats;

2. La créativité

L'innovation requiert de la créativité. En tant qu'innovateurs, les entrepreneurs adoptent souvent des approches créatives pour résoudre les problèmes et relever les défis. Certains individus semblent plus créatifs que d'autres, mais tout le monde peut apprendre à être créatif. Pour un entrepreneur, la créativité comprend la capacité de (par ordre de priorité de très important à important) :

- avoir une pensée originale, tournée non par vers ce qui existe mais sur ce qui pourrait exister;
- adopter une approche créative en matière de résolution des problèmes;
- faire des associations nouvelles (par exemple, la randonnée et les systèmes de positionnement des satellites);
- décrire les contraintes habituelles qui nuisent à la pensée;
- faire preuve d'un esprit d'innovation et trouver de nouvelles applications à des technologies existantes ou nouvelles;
- reconnaître les nouvelles tendances à mesure qu'elles émergent (modes, engouements);
- faire des séances de remue-méninges;
- décrire les problèmes comme des occasions en devenir;
- penser à des douzaines de façons de saisir une occasion plutôt qu'à une seule;
- sortir de ses habitudes et de sa routine;
- décrire un besoin pour lequel il n'existe pas encore de produit;

3. L'orientation vers une occasion

Les entrepreneurs qui réussissent sont orientés vers une occasion. Ils savent repérer des besoins, des désirs, des problèmes et des défis représentant des marchés potentiels. Toutes les compétences suivantes sont importantes, en commençant par les plus importantes. L'orientation vers une occasion comprend la capacité de :

- reconnaître les besoins, les désirs et les problèmes à mesure qu'ils changent et évoluent;
- repérer les créneaux plus petits dans les grands marchés;
- repérer les changements dans les goûts, les préférences et les tendances au fur et à mesure de leur évolution;
- reconnaître les tendances;
- décrire les problèmes comme des occasions à saisir;
- utiliser des technologies nouvellement créées de manières nouvelles, innovatrices et productives;
- analyser les conséquences de tous les changements sociaux ou technologiques;

- analyser les échecs des autres pour la recherche et le développement pour un nouveau projet;
- reconnaître que le créneau dépend des connaissances et des compétences de l'entrepreneur lui-même.

4. Le goût du risque

Le goût du risque est à plusieurs égards la compétence la moins tangible que manifestent les entrepreneurs. D'une certaine façon, le goût du risque est une qualité personnelle que les gens possèdent à divers degrés. Cependant, le goût du risque est étroitement lié à la compréhension des conséquences possibles du risque et de la façon dont on peut le gérer. Le risque comporte des inconnues. À mesure que celles-ci deviennent connues grâce à la recherche et à l'expérience, le degré de risque diminue et un individu sera plus enclin à le prendre.

Il est important de comprendre que les entrepreneurs consacrent beaucoup d'effort à contrôler et à gérer le risque grâce à la recherche, ainsi qu'à leur expérience et leurs connaissances de leur projet. Il est tout aussi important de comprendre qu'à cet égard les entrepreneurs diffèrent beaucoup des joueurs. Jouer présuppose de la chance. Or, les entrepreneurs ne se fient pas à la chance. Dans leur cas, le goût du risque comprend la capacité de (par ordre de priorité) :

- utiliser ses connaissances et son expérience pour réduire le facteur de risque;
- élaborer des plans de secours ou de rechange pour minimiser les facteurs potentiels de risque;
- comparer le « risque » associé à une mesure ou une décision particulière par rapport aux risques associés aux solutions de rechange;
- traiter les échecs, le cas échéant, comme de précieuses expériences d'apprentissage;
- évaluer sa propre tolérance au risque;
- peser les coûts et les avantages pour déterminer si les risques en valent la peine;
- s'adjoindre les compétences d'autres personnes pour réduire les risques;
- gérer les risques;
- identifier le « risque » associé à une mesure ou une décision particulière;
- travailler fort pour réduire les risques;
- décrire le « scénario dans le pire des cas ».

Étape de démarrage et stade de croissance :

Compétences tactiques

5. La capacité de planifier et les étapes de planification

Pendant les premières étapes du développement d'un projet, un entrepreneur est porté à rêver et à construire des châteaux en Espagne. Ces rêves et ces visions de succès jouent un grand rôle dans le développement de la passion et de l'engagement dont l'entrepreneur aura besoin pour réussir à passer par le processus souvent éprouvant et laborieux de se lancer en affaires. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un processus formel de planification, nous le décrivons comme l'étape « visionnaire » d'un processus de planification.

À mesure que la possibilité de concevoir une véritable entreprise autour de ces rêves devient plus concrète, l'entrepreneur commence à planifier de manière plus formelle en faisant des études de marché pour déterminer si ces rêves s'appuient sur une certaine réalité. Sans être un plan complet ou détaillé, le plan

de conception est suffisamment élaboré pour amener l'entrepreneur presque jusqu'à l'étape de démarrage d'un projet.

Pour s'assurer que le projet pourra être capitalisé et réalisé, l'entrepreneur doit rédiger un plan complet et « détaillé ». Nombreux sont les entrepreneurs qui n'ont ni les compétences ni la patience voulues pour rédiger un tel plan. Ils s'adjoindront alors les compétences d'autres personnes pour faire ce travail. Néanmoins, il est vital pour l'entrepreneur de participer étroitement au processus de planification de manière que sa vision ne soit ni trahie, ni détaillée et rigide au point de lui faire perdre l'élan nécessaire au démarrage d'un projet.

Le plan visionnaire (développement) : À ce stade, les entrepreneurs doivent pouvoir visualiser leur projet sans se laisser distraire par les détails liés à l'exploitation. L'élaboration d'un plan visionnaire comprendrait donc la préparation d'un cadre ou d'un plan général et ferait appel aux compétences de l'entrepreneur de (par ordre de priorité) :

- identifier une véritable occasion d'entrepreneurship;
- décrire une idée novatrice qui permettra de profiter de cette occasion;
- démontrer la recherche à l'appui de la viabilité de l'idée;
- faire des prévisions de trésorerie rudimentaires;
- décrire les besoins en personnel et suggérer des candidats possibles.

Le plan de conception (développement) : A ce stade, on a déjà passé beaucoup de temps à rêver et à donner libre cours à sa créativité. C'est le moment de commencer à tracer un plan plus précis et à définir comment l'entreprise sera mise sur pied et comment elle fonctionnera. Il n'est pas nécessaire à ce stade d'entrer dans tous les détails du fonctionnement au jour le jour; au lieu de cela, il faut voir comment éviter certains problèmes potentiels et atteindre des buts bien établis. Avec l'aide d'un professionnel, au besoin, un entrepreneur doit pouvoir (par ordre de priorité) :

- décrire et expliquer l'occasion d'affaires que le projet exploitera;
- expliquer en quoi consistera le produit ou le service et en quel sens il est innovateur;
- démontrer la recherche exhaustive à l'appui de la viabilité de l'idée;
- identifier les concurrents et décrire la stratégie pour leur faire face ou les combattre;
- produire un plan de marketing détaillé; décrire l'avantage stratégique;
- produire un plan de croissance et y inclure des problèmes potentiels et des solutions possibles;
- établir des prévisions de trésorerie précises et un plan d'entreprise;
- préparer un résumé concis de deux pages sur le projet;
- décrire les besoins en personnel et trouver des candidats;
- établir un plan d'exploitation détaillé comprenant les dates de démarrage.

Le plan détaillé (démarrage) : Avant de lancer son entreprise, l'entrepreneur doit avoir préparé par écrit un plan formel et détaillé à présenter aux investisseurs potentiels, incluant les institutions financières et les fournisseurs de capital risque. Bien que ce plan représente le schéma directeur pour le démarrage et la croissance initiale de l'entreprise, l'entrepreneur ne doit pas s'imaginer qu'il fonctionnera à tous coups et qu'il n'aura plus rien à changer. Il faut habituellement modifier même les meilleurs plans, parfois considérablement, surtout lorsque les inévitables imprévus de la dynamique des marchés se font

sentir après le démarrage. Néanmoins, le plan détaillé sert de guide pour le démarrage et la croissance de l'entreprise. Cependant, de nombreux entrepreneurs retiennent les services de consultants externes pour les aider à élaborer leur plan détaillé. L'entrepreneur doit savoir préparer un plan, même s'il n'a ni le temps, ni la patience ni les compétences pour rédiger un tel plan. Il doit, à tout le moins, pouvoir comprendre et décrire l'importance de chacune des parties d'un plan détaillé (par ordre de priorité) :

- La description détaillée du projet proposé; pourquoi et comment il fonctionnera;
- La description détaillée de l'occasion d'affaires, statistiques à l'appui;
- Le plan d'entreprise complet;
- Les données préliminaires sur l'entrepreneur ou l'entreprise;
- Le résumé;
- Le plan comptable et juridique;
- Le plan de gestion, y compris le nom et le c.v. des membres de l'équipe de gestion;
- Le plan détaillé de production et d'exploitation;
- Les annexes et autres documents appropriés;
- La conclusion succincte;
- La table des matières;
- La page couverture;
- La déclaration environnementale.

Le plan stratégique (croissance) : Lorsqu'un entrepreneur dirige un projet bien établi, il doit faire de la planification stratégique continue, car cela fait partie de sa recherche perpétuelle de nouvelles occasions à saisir. Le plan stratégique est plus qu'un plan d'entreprise à long terme, qui ne sert généralement qu'à projeter les conditions actuelles dans le futur. Il consiste davantage en une position tactique. L'entrepreneur doit s'attendre à faire un grand bond plutôt que se contenter de vendre de plus grandes quantités du même produit ou de modifier sa gamme de produits. Ce qu'il faut à ce stade est une vision d'entrepreneurship, laquelle est plus proche du plan visionnaire que du plan d'entreprise détaillé.

Si un gestionnaire doit posséder les compétences voulues pour composer avec ce genre de prévisions, un entrepreneur doit pour sa part posséder les compétences nécessaires pour réagir à un marché en constante évolution. Par conséquent, l'élaboration d'un véritable plan stratégique, soit un plan pour prévoir les mouvements du marché, oblige l'entrepreneur à travailler de concert avec un consultant extérieur. Les consultants peuvent peut-être prévoir les conditions futures du marché et suggérer des stratégies pour y faire face et décrire les «meilleures pratiques», mais ce sont les compétences de l'entrepreneur qui seront nécessaires pour élaborer une stratégie d'action.

Comme la planification stratégique s'applique le plus souvent à une entreprise établie plutôt qu'aux stades de démarrage, elle n'est pas cruciale. Mais elle pourrait constituer un ajout valable à n'importe quel programme, particulièrement si l'entrepreneur qui le suit apprend à surveiller la planification stratégique et à en comprendre l'importance afin de pouvoir (par ordre de priorité) :

- fournir la vision et les éléments stratégiques clés du plan;
- fournir des conseils soutenus sur le plan stratégique;
- garder la stratégie bien en main;

- rester ouvert aux « occasions » dans le sens large tout au long du processus;
- vendre aux employés l'idée de plans complets et d'un processus de planification stratégique continue;
- entrer en contact avec des consultants de l'extérieur qui peuvent fournir des prévisions et des conseils sur le marché.

6. La communication

De toutes les compétences dont un entrepreneur doit faire preuve, aucune n'est plus importante que la communication, et la capacité de communiquer sa vision, sa passion et son engagement est la plus importante de toutes. La passion peut compenser beaucoup de lacunes dans la présentation, mais il est essentiel pour l'entrepreneur de pouvoir vendre son concept, surtout pendant les premiers stades. L'entrepreneur n'a pas besoin de savoir lui-même rédiger un rapport sans faute, pourvu qu'il comprenne et reconnaisse l'importance des communications écrites sans faute. Ceci étant dit, on peut retenir les services de personnes qui possèdent les compétences voulues pour que les normes soient respectées dans ce domaine.

Un entrepreneur doit donc pouvoir (par ordre de priorité) :

- formuler et communiquer sa vision, son rêve et son projet;
- communiquer sa passion, sa vision et son engagement;
- écouter les réactions, les conclusions et les conseils qu'il reçoit en retour;
- s'exprimer clairement et communiquer efficacement, qu'il s'adresse à une personne, à un petit groupe ou à un groupe plus nombreux;
- constituer et maintenir des réseaux;
- communiquer efficacement au téléphone;
- organiser des réunions productives avec des employés ou des clients;
- reconnaître que les communications écrites sans faute sont importantes.

7. Le marketing

Le marketing est la clé du succès en affaires. On peut même présumer que tout programme de formation en entrepreneurship consacrerait beaucoup de temps au marketing. Faire une recherche approfondie sur une future entreprise, produire des prototypes, au besoin, et faire une étude de marché sur le produit ou le service proposé peuvent prendre énormément de temps. L'importance du marketing pour une entreprise ne saurait être surestimée, mais cela ne signifie pas qu'un entrepreneur doive nécessairement acquérir toutes les compétences d'un professionnel de l'analyse et de la promotion. En général, les entrepreneurs ne possèdent pas les compétences que requiert le marketing et finissent par s'adjoindre des professionnels dans ce domaine. Néanmoins, dans les premiers stades d'une entreprise, ils doivent posséder des compétences rudimentaires leur permettant de (par ordre de priorité) :

- définir le marché cible, les clients potentiels;
- déterminer l'avantage concurrentiel (par exemple la qualité, le prix, le service, etc.);
- ajuster le produit ou le service aux besoins de clients potentiels;
- vendre le produit ou le service ou le projet lui-même;
- décrire le marché cible du point de vue de l'âge, du sexe, du revenu, des habitudes de consommation et de l'endroit;
- définir la concurrence;
- établir le prix du produit ou du service;

- tester le produit ou le service sur le marché;
- élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de promotion;
- identifier et s'adjoindre des spécialistes des ventes;
- élaborer une stratégie de croissance;
- élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de distribution;
- identifier et s'adjoindre des spécialistes en marketing;

8. Les relations interpersonnelles

Aucun entrepreneur ne réussit en s'isolant. Pour réussir, un entrepreneur doit acquérir des compétences en relations interpersonnelles. Bien que peu de programmes aient l'envergure et les ressources nécessaires pour consacrer un cours entier à ces compétences, il est important de les traiter dans le cadre d'autres activités. Un entrepreneur doit pouvoir (par ordre de priorité) :

- faire sortir le meilleur chez une personne;
- faire confiance aux compétences des autres;
- être conscient de soi-même dans ses rapports avec les autres;
- louer, soutenir et récompenser les autres;
- prévoir les problèmes avant qu'ils ne surviennent;
- évaluer les compétences et la personnalité des autres;
- savoir se montrer ferme ou se montrer compréhensif et collaborer, selon la situation;
- se montrer sympathique et empathique.

9. La gestion élémentaire

La mauvaise gestion est souvent blâmée pour l'échec d'une entreprise. Pourtant, les compétences d'un bon gestionnaire diffèrent grandement de celles d'un bon entrepreneur. Un entrepreneur qui reconnaît l'expertise d'un bon gestionnaire et retient ses services pour gérer son entreprise une fois que celle-ci a atteint une taille suffisante pour en absorber les coûts fait preuve de sagesse. Néanmoins, dans les premiers stades d'un projet, un entrepreneur n'a souvent pas le choix de gérer lui-même son entreprise. Pour ce faire, un entrepreneur doit pouvoir (par ordre de priorité) :

- interagir avec les clients;
- contrôler les fonds;
- utiliser des termes financiers correctement et à bon escient;
- préparer des budgets;
- prévoir les problèmes potentiels; élaborer des politiques et des stratégies pour y faire face;
- interviewer et embaucher le personnel;
- fournir au personnel une formation de base en affaires;
- contrôler les stocks;
- payer et superviser le personnel;
- établir et surveiller les horaires;
- effectuer des tâches administratives.

10. L'analyse quantitative

Il peut survenir sur le marché des circonstances où la capacité d'un entrepreneur de « penser par lui-même » peut faire la différence entre saisir une occasion et perdre un contrat. Les entrepreneurs acquièrent la capacité de « deviner » rapidement les chiffres, de visualiser les quantités et les coûts et de pressentir si une affaire a le potentiel de rapporter des profits. Les comptables et les

conseillers financiers peuvent jouer un rôle crucial dans l'analyse des chiffres, mais il peut être très avantageux pour un entrepreneur de pouvoir :

- lire des chiffres et comprendre ce qu'ils représentent, rapidement et de manière pratique;
- additionner, soustraire, multiplier et diviser des chiffres et calculer des pourcentages;
- visualiser les coûts et les revenus potentiels à des fins de planification;
- déterminer le point de rentabilité du projet;
- évaluer rapidement les profits et les pertes potentiels;
- évaluer les quantités et les coûts rapidement;
- revoir et expliquer le résultat net d'états financiers.

11. L'efficacité personnelle

On insiste souvent sur l'importance d'« être organisé ». Mais ce terme évoque une image d'ordre, alors que l'organisation requiert plutôt de l'efficacité. Ce qui semble un désordre confus pour une personne peut être un lieu de travail très efficace pour une autre. De nombreux entrepreneurs sont comme des poissons dans l'eau dans un milieu apparemment chaotique pour les autres et ils réussissent malgré tout à faire en temps utile tout ce qui doit être fait. L'efficacité personnelle est cruciale, car le marché ne pardonne pas. Il faut assister aux réunions, respecter ses échéances, etc. Peu importe la façon dont il s'y prend, un entrepreneur doit pouvoir :

- établir des priorités;
- établir son emploi du temps et l'utiliser efficacement;
- régler les problèmes et relever les défis selon leur ordre de priorité;
- prendre des décisions, soit définir les problèmes, établir les critères, trouver des solutions de rechange et prendre des décisions;
- respecter les échéances;
- accéder rapidement aux renseignements, aux documents et aux gens appropriés;
- utiliser les moyens à sa disposition de manière efficace : téléphone, télécopieur, ordinateur.

12. La constitution d'équipes et le leadership

Certains entrepreneurs affirment que leur succès découle surtout de leur capacité de constituer de bonnes équipes et de les laisser faire le travail. La constitution d'équipes n'est pas la même chose que le travail en équipe. L'entrepreneur demeure toujours le leader et, de ce fait, est souvent inefficace au sein d'une équipe. L'entrepreneur constitue l'équipe et lui donne les pouvoirs nécessaires à son succès. La constitution d'équipes et le leadership comprennent la capacité de (par ordre de priorité) :

- faire preuve de vision; demeurer concentré sur ses buts;
- décrire ses propres points forts et ses faiblesses;
- prendre des décisions difficiles et diriger par l'exemple;
- encourager la pensée créatrice et l'innovation;
- choisir des personnes qui sont engagées et capables d'entreprendre la tâche qui les attend;
- reconnaître le mérite de l'équipe dans le succès obtenu; traiter les échecs comme des occasions d'apprendre et d'évoluer;
- repérer les partenaires, les employés et les consultants qui renforcent les points forts et compensent les faiblesses;

- donner aux équipes la responsabilité de s'occuper du défi à relever, du problème ou du projet comme si c'était « le leur »;
- équilibrer les personnalités et les ego pour constituer des équipes qui puissent fonctionner efficacement;
- suspendre son jugement et son désir de contrôle;
- assumer un rôle de soutien, au besoin.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, de vos opinions et de vos recommandations au sujet de la présente proposition de *Lignes directrices sur les compétences*. Avec le temps, nous trouverons certainement des occasions de les revoir et de les réviser. Si cela se produit et que vous aimeriez participer au processus consultatif, n'hésitez pas à nous le faire savoir.

Nous espérons que ces *Lignes directrices sur les compétences* sauront vous être utiles dans votre travail.

ANNEXES

RÉSEAU DE SONDAGE

FORMULAIRES DE RÉPONSE PAR TÉLÉCOPIEUR

- ÉVALUATION DES PROGRAMMES
- ÉVALUATION GÉNÉRALE/
COMMENTAIRES

RÉSEAU DE SONDAGE

PROGRAMMES REPRÉSENTÉS : MEILLEURES PRATIQUES

Réseau de leaders

Nous avons communiqué avec les personnes suivantes dans le cadre de notre sondage. La plupart d'entre elles nous ont retourné le questionnaire dûment rempli, tandis que d'autres ont préféré y répondre verbalement, par téléphone, et d'autres encore nous ont fait parvenir un résumé par courrier ou par télécopieur. Cette liste n'inclut pas les personnes avec qui nous avons communiqué mais qui n'ont pas été en mesure de fournir leurs commentaires.

Elaine Smith
PEP Project
Mt. Allison University
Sackville, Nouveau-Brunswick E0A 3C0
Tél.: 506-364-2528

Tom Bryant
Bourgoyne Centre for Entrepreneurship
Brock University
500 Glenridge Avenue
St. Catharines, Ontario L2S 3A1
Tél.: 905-688-5550, poste 4372; télécopieur : 905-685-8866
Courrier électronique : tbryant@peregrine.bus.brocku.ca

Peter Sheppard
Nipissing University
Canador College
60 Commerce Court
North Bay, Ontario P1B 8G4
Tél.: 705-474-7600, poste 6555

Graham Clayton
Confederation College of Applied Arts and Technology
1450 Nakina Drive
Thunder Bay, Ontario P7C 4W1
Tél.: 807-475-6473 (rés.: 807-344-6599)
Télé.: 807-623-7250

Mac Taylor, Director
Kiwanis Entreprise Centre
10805 14th St.
Dawson Creek, BC V1G 4V6
Tél.: 604-782-5745

William E. Jennings
Frontenac Secondary School
789 Bath Road
Kingston, Ontario K7M 4Y3
Tél.: 613-389-2130 (rés.: 613-542-9155)

Helen Bobiwash
Zoongamig Business Service Corporation
P.O. Box 177
28 River Road
Massey, Ontario P0P 1P0
Tél.: 705-865-2526
Télé.: 705-865-2942
Courrier électronique : bobiwash@msdcorp.com

Yvon Gasse
Directeur, Centre d'entrepreneurship et de PME
Université Laval
Pavillon Palasis-Prince
Québec, Québec G1K 7P4
Tél.: 418-656-7960
Télé.: 418-656-3337

Gary Ryan
Y - Entreprise Centre
5 Job Street
St. John's, Terre-Neuve A1E 1H1
Tél.: 709-739-9933
Courrier électronique : yec@public.nfld.com

Karen Theriault
Executive Director
Mentortech Corporation
University of Toronto
35 St. George St. Room 254
Toronto, Ontario M5S 3H5
Tél.: 416-978-8508
Courrier électronique : karen@itrc.on.ca
Site web : <http://www.itrc.on.ca/mentortech/>

Lynne Allen
Manager, Target Markets
Ministry of Economic Development, Trade & Tourism
Hearst Block, Room 714
900 Bay Street
Toronto, Ontario M7A 2E1
Tél.: 416-326-5822

Ed McMullan
Professeur of Entrepreneurship
University of Calgary
Venture Development Group
2500 University Drive, NW
Calgary, AB T2N 1N4
Tél.: 403-220-6117
Télé.: 403-282-0266

Mitch Lenko, Director
Centennial College Centre of Entrepreneurship
Centennial College of Applied Arts and Technology
Progress Campus, Room 306-H, Progress Court
Scarborough, Ontario M1K 5E9
Tél.: 416-289-5000, poste 2609

Jean Lemoine
Business Development Bank of Canada
5 Place Ville-Marie, suite 600
Montréal, Québec H3B 5E7
Tél.: 514-496-8358

Randy Vandermark
Marketing Department
British Columbia Institute of Technology
3700 Wellington Ave.
Burnaby, BC V5G 3H2
Tél.: 604-432-8317

David Johnson
Durham University Business School
London, England
Télé.: 0044 191 374 7482

L.M. Gillin
Swinburne University of Technology
John Street
Hawthorn, Victoria, 3122
Australia
Courrier électronique : mgillin@swin.edu.au

Paul D. Reynolds
Marquette University
Tél.: 617-235-1200

Carol Rusak
Running Start
Northwest Enterprise Centre
Thunder Bay, Ontario
Tél.: 806-475-6412

Ross Humby
Build a Business
Confederation College
Thunder Bay, Ontario
Tél.: 807-475-6212

Michel Besner
Start Your Own Business
CEGEP André Laurendeau
LaSalle, Québec
Tél.: 514-364-3320, poste 132

Jay Kryslar
Senoir Advisor, Research and Analysis
Alberta Economic Development and Trade
Edmonton, Alberta
Tél.: 403-427-6641

Smita Joshi
Curriculum
Department of Education
Newfoundland and Labrador
Tél.: 709-729-5187

Gary Angst
Ministry of Economic Development, Trade and Tourism
Entrepreneurship Development Seminars
Toronto, Ontario
Tél.: 416-326-5827

Jim Sourges
The Entrepreneurship Centre
Regional Municipality of Ottawa Carlton
Tél.: 613-560-6065

ÉVALUATION DES PROGRAMMES

(Veuillez photocopier)

Nom : _____

Poste : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courrier électronique : _____

Nous nous intéressons beaucoup aux commentaires des personnes qui oeuvrent dans le domaine de l'éducation et de la formation des jeunes entrepreneurs. Plus précisément, nous aimerions savoir dans quelle mesure le programme que vous offrez traite des sujets mis en relief dans les *Lignes directrices sur les compétences* proposées. C'est pourquoi nous avons élaboré un formulaire de réponse pour simplifier votre évaluation et vos commentaires.

En plus de nous renseigner sur les programmes existants, les réponses fournies constitueront un excellent outil de planification pour les personnes qui conçoivent de nouveaux programmes. Ces renseignements nous permettront d'indiquer aux personnes qui souhaitent développer de nouveaux programmes des personnes d'expérience, ainsi que divers programmes et ressources.

Veuillez indiquer dans les pages qui suivent la mesure dans laquelle le programme que vous offrez traite des compétences mises en relief dans les *Lignes directrices*. La compétence est-elle traitée :

- (a) dans un cours en particulier;
- (b) comme composante d'un cours;
- (c) indirectement, dans le cadre d'autres cours, ou
- (d) pas du tout.

Si la compétence fait l'objet d'un cours en particulier, veuillez donner le nom du cours.

Vous pouvez faire parvenir vos réponses par la poste ou par télécopieur à l'une des adresses suivantes :

Conseil canadien des ressources humaines
de l'industrie de l'environnement
700, 4e Avenue Sud-Ouest, bureau 700
Calgary (Alberta) T2P 3J4
Tél. : (403) 233-0748; Téléc. : (403) 269-9544

Forum pour la formation en commerce
international
155, rue Queen, bureau 608
Ottawa (Ontario) K1P 6L1
Tél. : (613) 230-3553; Téléc. : (613) 230-6808

Institut canadien des professionnels de la logistique
33, rue Yonge, bureau 710
Toronto (Ontario) M5E 1G4
Tél. : (416) 363-3005; Téléc. : (416) 363-5598

Fondation canadienne d'éducation économique
2, avenue St. Clair Ouest, bureau 501
Toronto (Ontario) M4V 1L5
Tél. : (416) 968-2236; Téléc. : (416) 968-0488

FORMULAIRE DE RÉPONSE — ÉVALUATION DES PROGRAMMES

Compétence	Traitement du sujet			
	(a) cours particulier	(b) composante d'un cours	(c) indirectement, dans d'autres cours	(d) pas du tout
1. Orientation vers un but Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Créativité Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Orientation vers l'occasion Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Goût du risque Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Capacité de planifier Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Plan visionnaire Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Compétence	Traitement du sujet			
	(a) cours particulier	(b) composante d'un cours	(c) indirectement, dans d'autres cours	(d) pas du tout
Le Plan de conception	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si (a), donner le nom du cours :	<hr/> <hr/>			
Le Plan détaillé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si (a), donner le nom du cours :	<hr/> <hr/>			
Le Plan stratégique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si (a), donner le nom du cours :	<hr/> <hr/>			
6. Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si (a), donner le nom du cours :	<hr/> <hr/>			
7. Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si (a), donner le nom du cours :	<hr/> <hr/>			
8. Relations interpersonnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si (a), donner le nom du cours :	<hr/> <hr/>			
9. Gestion élémentaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si (a), donner le nom du cours :	<hr/> <hr/>			

Compétence	Traitement du sujet			
	(a) cours particulier	(b) composante d'un cours	(c) indirectement, dans d'autres cours	(d) pas du tout
10. Analyse quantitative Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Efficacité personnelle Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Constitution d'équipes et leadership Si (a), donner le nom du cours : _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÉVALUATION GÉNÉRALE/COMMENTAIRES

(Veuillez faire
une photocopie)

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir remplir le présent formulaire, en nous faisant part de votre appréciation du rapport, et de nous le retourner à l'une des adresses ci-dessous.

Nom : _____

Poste : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courrier électronique : _____

Vous pouvez faire parvenir vos réponses par la poste ou par télécopieur à l'une des adresses suivantes :

Conseil canadien des ressources humaines
de l'industrie de l'environnement
700, 4e Avenue Sud-Ouest, bureau 700
Calgary (Alberta) T2P 3J4
Tél. : (403) 233-0748; Téléc. : (403) 269-9544

Forum pour la formation en commerce
international
155, rue Queen, bureau 608
Ottawa (Ontario) K1P 6L1
Tél. : (613) 230-3553; Téléc. : (613) 230-6808

Institut canadien des professionnels de la logistique
33, rue Yonge, bureau 710
Toronto (Ontario) M5E 1G4
Tél. : (416) 363-3005; Téléc. : (416) 363-5598

Fondation canadienne d'éducation économique
2, avenue St. Clair Ouest, bureau 501
Toronto (Ontario) M4V 1L5
Tél. : (416) 968-2236; Téléc. : (416) 968-0488

FORMULAIRE DE RÉPONSE

1. Quelle est votre évaluation globale du présent rapport?

- Excellent Bon Moyen Médiocre

2. Dans quelle mesure ce rapport sera-t-il utile aux :

	<u>Très utile</u>	<u>Utile</u>	<u>Peu utile</u>	<u>Inutile</u>
• Concepteurs de programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Éducateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Étudiants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Représentants gouvernementaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Avez-vous l'intention d'utiliser ce rapport :

- Oui Non Peut-être

Si oui, quel usage en ferez-vous?

4. Y a-t-il des omissions dans le présent rapport?

- Oui Non

Si oui, quelles sont-elles?

5. Êtes-vous en désaccord avec certaines parties du rapport?

- Oui Non

Si oui, veuillez indiquer lesquelles.

6. Quels sont, à votre avis, les principaux points forts ou avantages du rapport?

7. Quelles sont, à votre avis, les principales faiblesses du rapport?

8. Quelles sont vos recommandations sur ce qui devrait être fait avec ce rapport?

9. Accorderiez-vous votre appui à la proposition de *Lignes directrices nationales visant l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs* comme lignes directrices nationales appropriées?

Oui Non

Si non, pourquoi?

10. Accorderiez-vous votre appui à la proposition de *Lignes directrices sur les compétences* comme lignes directrices appropriées pour l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs?

Oui Non

Si non, pourquoi?

11. Désirez-vous que nous ajoutions votre nom à la liste des personnes qui recevront de l'information continue sur les lignes directrices et sur d'autres activités possibles dans ce domaine?

Oui Non

12. Seriez-vous intéressé à participer à un forum national sur l'éducation et la formation des jeunes entrepreneurs?

Oui

Non

13 Autres commentaires : _____

**Contactez une de ces organisations :
GROUPE DE TRAVAIL SUR LES
JEUNES ENTREPRENEURS**

Conseil canadien des ressources humaines
de l'industrie de l'environnement
700, 4e Avenue Sud-Ouest, bureau 700
Calgary (Alberta) T2P 3J4

téléphone : (403) 233-0748
télécopieur : (403) 269-9544
Internet : cchrei@netway.ab.ca

Institut canadien des professionnels
de la logistique
33, rue Yonge, bureau 710
Toronto (Ontario) M5E 1G4

téléphone : (416) 363-3005
télécopieur : (416) 363-5598
Internet : vdeyglio@istar.ca

Forum pour la formation
en commerce international
155, rue Queen, bureau 608
Ottawa (Ontario) K1P 6L1

téléphone : (613) 230-3553
1-800-561-3488
télécopieur : (613) 230-6808
Internet : dhollweck@fitt.ca

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Fondation canadienne
d'éducation économique
2, avenue St. Clair ouest, bureau 501
Toronto (Ontario) M4V 1L5

téléphone : (416) 968-2236
télécopieur : (416) 968-0488
Internet : cfee968223@aol.com

