



GUIDE INTERCULTUREL POUR L'ÉVEIL À L'ENTREPRENEURIAT

Préparé par :
Danick LaFrance
Tahina Rabezanahary

Avec l'aimable contribution de tous les participants à
la rencontre « Intersection Nord-Sud pour l'éveil à
l'entrepreneuriat »

Programme de mobilité jeunesse
1ère Édition, Édition 2004





TABLE DES MATIÈRES

Lexique

Introduction	1
Chapitre 1 : Historique	2
Chapitre 2 : Sensibilisation, information et éthique	4
Chapitre 3 : Vision, leadership, motivation, esprit d'équipe	11
Chapitre 4 : Planification, plan d'affaire, formation	16
Chapitre 5 : Mentorat et réseautage	19
Chapitre 6 : Recherche de financement	22
Chapitre 7 : Évaluation et suivi	23
Bibliographie	25



LEXIQUE

ACDI: Agence Canadienne de Développement International

AIF: Agence Intergouvernementale de la Francophonie

FCJE: Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs

FPT: Formation professionnelle et technique

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique

OIF: Organisation Internationale de la Francophonie

OIT: Organisation Internationale du Travail

ONG: Organisation non gouvernementale

ONU: Organisation des Nations Unies

PAJE: Point d'Accès aux inforoutes pour la Jeunesse

PME: Petites et Moyennes Entreprises

PMJ: Programme de Mobilité Jeunesse

RDC: République Démocratique du Congo

SEJ: Sommet de l'Emploi Jeunesse

YES: Youth Employment Summit

Introduction

Le présent document intitulé *Guide Interculturel pour l'Éveil à l'Entrepreneuriat* est le fruit d'une rencontre internationale de jeunes francophones dans le cadre du Programme de Mobilité Jeunesse de l'AIF. C'est suite à cette rencontre que des jeunes francophones ont décidé de partager leurs connaissances pour aider d'autres jeunes à se créer leur propre avenir, dans leur pays, dans leur milieu et dans leur vie. Ce document n'est pas une référence exhaustive des meilleures manières pour inculquer une culture entrepreneuriale chez les jeunes, mais bien un guide pour le formateur en entrepreneuriat de parfaire ses compétences afin d'appuyer les jeunes. Ce guide s'inspire également des pratiques utilisées tant au Nord qu'au Sud de la planète, et offre au lecteur un point de vue global et interculturel de l'approche à adopter pour créer une culture entrepreneuriale.

Les participants à ce guide espèrent que cette première édition 2004 sera suivie par d'autres éditions annuelles et que l'initiative se perpétue pour les années à venir.

Les participants

Promoteurs :

Danick LaFrance
Tahina Rabezanahary

Canada/Nouveau-Brunswick

Danielle Babin, Erik Denis, Natalie LeBlanc, Adam Deschênes
Paul Lavoie, Mike Power, Jacynthe Richard, Jacqueline Richard
Nadine Beaulieu, Manon Plourde

Madagascar

Njaka Randrianalison, Njakarivo Ramandimbarison
Njakaniaina Andrianarivelo

Sénégal

Abdou Ahad Ndiaye, Fatoumata Diakhaby, Ramatoulaye Sow

Bénin

Estève Dossoumon, Fridahus Oloudé

France

Patrice Trébuchet

R.D. Congo

Biko Mungala, Dieudonné Lukoji, Natacha Liki

Mali

Royatta Diarra

Niger

Kadidiatou Kotondi

Organismes représentés :

Association pour la Promotion des Jeunes Malgaches A.P.J.M.
Profilafrica Inc.
YES-Sénégal
YES-Bénin
Association Mesiane France
Four Best Management Ltd

Chapitre 1 : Historique

Dans le cadre du Programme de mobilité jeunesse (PMJ) de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie, la genèse d'une intersection Nord-Sud pour l'éveil à l'entrepreneuriat a eu lieu au Nouveau-Brunswick, Canada du 1 au 9 mars 2004. Le PMJ fruit du Sommet de la Francophonie tenue à Moncton en 1999 est un programme de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie qui a pour objectifs de « promouvoir les échanges d'expériences, de savoir-faire et d'informations utiles entre jeunes âgés de 18 à 30 ans de l'espace francophone. Les échanges nés de ce Programme ont pour but la mise en réseau et la création de partenariats de coopération, et ce, par le biais d'un site Internet et d'une mobilité physique ».

Le thème de la rencontre se cadrerait dans un mouvement international de campagne pour l'emploi des jeunes appelé communément YES ou Sommet de l'emploi des jeunes (SEJ). La mission du SEJ est de « propager un mouvement de société civile visant à stimuler et à inspirer l'élaboration de programmes et politiques dans tous les pays, en vue d'assurer que les jeunes de la planète auront accès aux programmes d'éducation et de formation, à des possibilités de développement des habiletés, aux ressources et aux crédits dont ils ont besoin pour créer des moyens de subsistance productifs et durables ».

Le Nouveau-Brunswick est le lieu de genèse de cette initiative. Il est sans doute le lieu de la Francophonie qui admet qu'« une présence accrue et un plus haut niveau de réussite sur le marché international seront essentiels pour accroître la performance économique du Nouveau-Brunswick. De nouvelles approches seront adoptées sur la scène internationale pour atteindre cet objectif » notamment « l'élaboration d'une stratégie internationale du Nouveau-Brunswick (...) et, la valorisation des avantages de la Francophonie pour les entreprises et les collectivités de la province ».

Ce projet consistait à organiser une rencontre de jeunes francophones provenant de 6 pays membres de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF). Les pays en questions sont : Canada/Nouveau-Brunswick, Bénin, Madagascar, Sénégal, Congo RDC et France. Deux pays furent également invités à cet événement dont le Mali et le Niger. Cette rencontre qui a eu lieu à Edmundston (Nouveau-Brunswick, Canada) se voulait

être une occasion d'échanges constructifs et enrichissants destinés à motiver les jeunes envers les affaires et la coopération, ainsi que favoriser les échanges entre les pays du Nord et ceux du Sud.

À la fin de la rencontre, les jeunes ont créé un réseau de jeunes formateurs en éveil à l'entrepreneuriat, un groupe de discussion, un site Internet pour favoriser le transfert de compétences entre jeunes et le présent document intitulé *Guide Interculturel pour l'Éveil à l'Entrepreneuriat*.



Chapitre 2 : Sensibilisation, information et éthique

L'entrepreneuriat des jeunes n'est pas un fait inconnu mais qui nécessite un renforcement et une redéfinition de sa raison d'être. Le but de la rencontre « Intersection Nord-Sud pour l'éveil à l'entrepreneuriat »¹ est défini par son titre lui-même : éveiller les jeunes à l'entrepreneuriat, à se prendre en main par la création de leur propre emploi. Les jeunes des pays en voie de développement ont perdu espoir dans la bataille quotidienne pour survivre financièrement faute de moyens et de liberté accordés par leurs états ou la situation économique de leurs pays. Les jeunes sont découragés par l'ingérence politique, la corruption, les conflits et le manque de solidarité entre compatriotes. Cette constatation n'est pas inversement proportionnelle quand on étudie la situation dans les pays développés. Des études ont démontrés (Dr. Chigunta) que les travailleurs autonomes dans les pays développés ne représentent que 10% de la population active².

**L'entrepreneuriat chez les jeunes :
Relever les grands défis stratégiques**

**M. Francis Chigunta
Wolfson College
Oxford University**

<http://www.yesweb.org/gkr/res/bg.frentrep.ta.doc>

Pourquoi peu de jeunes se lancent en affaire dans les pays en développement? Plusieurs raisons peuvent être évoquées en particulier :

- Le manque d'information
- Le manque d'intérêt et d'effort
- L'ignorance
- Le découragement face aux multiples obstacles

La sensibilisation à l'entrepreneuriat doit se faire à grande échelle, c'est-à-dire non seulement auprès des jeunes mais auprès des gouvernements.

Pour sensibiliser les jeunes

Plusieurs raisons pourront être démontrés aux jeunes en ce qui a trait aux motifs de la création d'entreprise :

1- La création d'un emploi sur mesure pour lui-même

Se créer son propre emploi où les tâches et les règlements seront définis par soi-même aidera le jeune à briser la dépendance. Il l'aidera également à se satisfaire et à augmenter sa motivation à mesure qu'il avance dans le processus de création d'emploi.

2- La sensibilisation par le répertoire des jeunes entrepreneurs

Jeunes entrepreneurs au
Nouveau-Brunswick
www.jeunesentrepreneurs.org

Répertoire des modèles
www.sudnord.org

Cet exemple issu des recommandations de la rencontre « Intersection Nord-Sud pour l'éveil à l'entrepreneuriat » a pour objectif de motiver et sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat par la publication de parcours de jeunes entrepreneurs comme modèle de réussite. Les jeunes sont souvent enclin à suivre les pas de leurs pairs se disant : « s'ils ont réussi, pourquoi pas nous ». Publier la réussite des jeunes entrepreneurs avec modestie permet de redynamiser l'entrepreneuriat chez les jeunes, et de ce fait, ira à contrer les concepts que l'entrepreneuriat est risqué et ne procure aucune sécurité d'emploi.

3- La diffusion de l'information sur l'ensemble des sources de financement disponible

Certains jeunes hésitent à se lancer en affaire par manque de fonds, et ce par ignorance des incitatifs financiers existants. Plus on prouve aux jeunes qu'il y a des sources disponibles et accessibles, plus ils sont convaincus que créer sa propre entreprise avec des moyens limités à sa disposition est possible. Cette forme de sensibilisation doit être toutefois évaluée selon la région d'intervention du formateur. Il y a un fossé sur les fonds disponibles entre les pays développés et ceux en voie de développement. La balance est évidemment en faveur des pays développés et cette sensibilisation doit, de ce fait, être axé sur cette partie du globe. Cependant, les organisations internationales n'ont pas délaissés les jeunes défavorisés. Il y a lieu d'informer les jeunes sur les politiques jeunesse et les fonds disponibles auprès de l'ONU, l'AIF, l'OIT..etc.

Connexion jeunes entrepreneurs
www.acoa.ca/f/financial/capital.shtml

4- Inculquer des valeurs avant-gardistes

Il faut démontrer aux jeunes par des exemples qu'ils peuvent faire les choses autrement et qu'ils peuvent faire avancer la société contemporaine. En développant des nouvelles pratiques de gestion axées sur le développement durable, le respect de l'environnement pour les générations futures et la cohésion sociale, les formateurs formeront les jeunes de demain. La réintégration des jeunes marginalisés aux grands courants économiques est un aspect innovateur que les formateurs doivent s'attarder. Le chômage étant une des causes de la délinquance, leur prouver l'accessibilité de la création d'entreprise tout en gardant leur indépendance permettra de contribuer à la diminution de la délinquance chez les jeunes. Une étude de l'OCDE en 2001 affirmait: « Une vulgarisation et une démocratisation de l'entrepreneuriat peuvent permettre aux défavorisés dans la société de réussir, peu importe leur origine sociale ou familiale. »³.

D'autre part, il faut que les jeunes épousent des causes sociales, telles le bénévolat, cela leur procurera une valorisation individuelle tout en contribuant au développement collectif. Il faut que le bénévolat des jeunes soit reconnu et récompensés. De plus, le bénévolat est une excellente source pour acquérir de l'expérience et faire du réseautage.

Les liens vers le bénévolat

www.benevoles.ca
www.francebenevolat.org
www.benevolat.ch
www.espacebenevolat.org
www.gysd.ca

5- Une expérience professionnelle en plus

L'entrepreneuriat peut permettre aux jeunes d'acquérir de nouvelles compétences et expériences. Le manque d'expérience des jeunes mine leurs chances de se trouver un emploi important. En effet, les adultes ayant plus d'expériences qu'eux ont plus de chances d'accéder aux marchés de l'emploi. Si l'entreprise fonctionne bien, tant mieux, sinon, le jeune aura acquis des compétences et des expériences qui lui permettront de réussir dans le milieu de travail.

6- La création d'un réseau de formateurs en entrepreneuriat

La création de ce réseau est une des recommandations de la rencontre « Intersection Nord-Sud pour l'éveil à l'entrepreneuriat ». Le présent guide est un outil destiné à ces formateurs afin de puiser des connaissances sur les manières de faire de l'éveil à l'entrepreneuriat. La création d'Intersection Nord-Sud Inc. est la structure officielle qui mettra en œuvre cette recommandation⁴. Une action concertée, des expériences partagées et l'idée de créer une boucle infinie de formations des formateurs sont les point-clés pour assurer la pérennisation de la sensibilisation de l'entrepreneuriat chez les jeunes.

7- L'éthique

L'éthique contribuera à une communication sociale axée sur l'honnêteté, la solidarité et la pérennité. Dans une société où la corruption et la guerre font partie de la vie quotidienne, les valeurs morales doivent être redéfinies ou recentrées vers une plus grande solidarité afin de créer un environnement économique sain. L'éthique des affaires se heurte au profit en affaire. Un manager doit savoir tenir compte des intérêts, des obligations et des attentes de ses différentes parties prenantes. Les parties prenantes dont on parle ici sont les actionnaires, la société et les employés. Dès la phase de démarrage de l'entreprise, les initiateurs devraient déjà intégrer dans les buts futurs de l'organisation, l'éthique et les valeurs qui les guideront. Les entreprises pourraient tenir compte de un ou plusieurs des exemples suivants :

- La création de contrat psychologique entre actionnaires

- La protection sociale des employés (Assurance, congé respect du Code de travail et de la convention collective, informer les nouveaux employés de leurs droits)
- Le respect des conditions de travail (Salubrité, ergonomie, santé et sécurité au travail, présence de sortie de secours, dispositif en cas d'incendie, trousse de première urgence ou directives, a portée de main en cas d'urgence)
- La conception des tâches en se basant sur l'employé et non sur les buts économiques de l'entreprises
- L'environnement, l'écologie.
- La sécurité du produit (notice de mode d'emploi, mise en garde, effets indésirables...etc.)
- Le respect des concurrents (pas de concurrence déloyale, code de bonne conduite)
- Le respect des fournisseurs
- L'égalité d'accès à l'emploi
- ...etc.

Chaire de management éthique / HEC Montréal
www.hec.ca/cme/index.html

Pour sensibiliser les gouvernements et les organismes (chambres de commerces)

Les jeunes ont les qualités suivantes : l'innovation, le goût du risque, la flexibilité, l'énergie et l'ingéniosité. Cette liste n'est pas exhaustive. Il faut avouer que les jeunes apportent des idées et concepts nouveaux. Et nous savons tous que les jeunes représentent l'avenir.

1- Renforcement et engagement dans la politique nationale de la jeunesse

Les gouvernements devraient miser sur leurs jeunes pour le développement économique notamment en bâtissant une politique nationale de la jeunesse bien assise et reliée à leurs politiques économiques. Les pays devraient reconnaître la transversalité de la jeunesse et de ce fait, la politique nationale de la jeunesse d'un pays ne devrait pas simplement être dans le secteur traditionnel des sports et loisirs mais dans tous les domaines.

Site d'information sur les questions jeunesse
www.infoyouth.org/index_fr.php

Dans un rapport du Bureau international du Travail, on mentionne que « L'emploi des jeunes devrait faire partie intégrante des politiques et programme nationaux en faveur de l'emploi »⁵.

Un forum national de la jeunesse est indispensable car c'est un plateforme pour permettre aux jeunes d'exprimer leurs besoins et de les responsabiliser. Il faut promouvoir des initiatives reliées aux jeunes auprès des instances dirigeantes des pays du Sud. Leur démontrer l'importance de la jeunesse dans le développement économique est une stratégie à long terme que certains gouvernements devraient toujours considérer. Il faut montrer aux jeunes également que l'État peut les appuyer et qu'ils peuvent bâtir une relation durable pour le développement du pays. Cette approche est un gage de réussite d'autant plus que les jeunes représentent plus de la moitié de la population particulièrement dans les pays du Sud.

2- Programme de promotion de jeune entreprise en milieu scolaire.

L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les écoles est capital et cela dès la plus jeune âge. Les visites d'entreprises, la diffusion des cas à succès, et les discussions interactives avec de jeunes entrepreneurs seraient extrêmement bénéfiques pour créer une culture entrepreneuriale auprès des jeunes. Vu le taux de décrochage dans les pays, les jeunes auront été familiarisés avec l'auto emploi comme option et comme choix. Pour les jeunes ayant de très fortes capacités en matière d'innovation, le concept de jeunes entreprises innovantes est un atout pour un pays en quête de développement ou de création de nouveau secteur. Du point de vue stratégique, un partenariat public-privé est la forme de partenariat proposée. Des entreprises s'associent à des grandes écoles ou une faculté d'une université reconnue mais

elles peuvent également le faire avec des jeunes au secondaire. Ceci permettra aux jeunes de voir en théorie et en pratique l'environnement interne et externe d'une entreprise qu'ils connaissent. Les différentes activités qui puissent se faire sont :

- Les visites d'entreprises
- La diffusion des cas à succès
- Les forums et colloques
- Les camps d'entrepreneurship
- Les jeux de commerce pour les jeunes
- ..etc.

Jeunes entreprises du Québec

www.jeq.org

Centre d'éducation en entrepreneuriat

www.ceed.info

Jeunes entreprises en Belgique

www.lesjeunesentreprises.be

3- Fondation de l'entrepreneurship

Les gouvernements des pays du Sud devraient miser sur la mise en place des programmes de création d'entreprise pour les chômeurs. Cela permettrait de responsabiliser davantage les individus et enlèverai progressivement un lourd fardeau à l'État. Il faut diminuer la dépendance et encourager les jeunes à se prendre en main dans une culture axée sur l'accomplissement personnelle et sur le développement collectif.

La fondation de l'entrepreneurship qui sera destinée à toutes les couches sociales de la population et à tout âge sera pilotée par les secteurs privé et public. Elle aura pour mission d'inculquer une culture entrepreneuriale à toute sa population, de 7 à 77 ans, favorisant ainsi la créativité, la solidarité et le rapprochement des générations. C'est cette fondation qui pilotera toute la formation, la sensibilisation, l'innovation et l'éthique en matière d'entrepreneuriat.

Fondation de l'entrepreneurship

www.entrepreneurship.qc.ca

Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs

www.cybf.ca

4- Formation des formateurs en entrepreneuriat

Le formateur doit démontrer que les jeunes ont besoin d'appui qu'ils veulent se faire entendre, il faut se détacher du fait que les jeunes manquent de stabilité. Souvent les jeunes sont en désaccord avec l'autorité constitué. Le manque de communication entre l'État et les jeunes est souvent la source de ces conflits, que certaines personnes appellent conflit de génération. De plus, l'ingérence politique fait en



sorte qu'une grande partie de la population (donc des jeunes) des pays du Sud ne s'intéresse plus à la chose publique. Le formateur doit non seulement inculquer des connaissances en entrepreneuriat mais il doit aussi être en mesure de faire une communication sociale surtout dans un environnement où la formation à l'esprit entrepreneuriale nécessite encore beaucoup de travail. Le formateur doit être en mesure de convaincre les jeunes et les gouvernements que le bénéfice à court terme n'est pas la clé du succès. Le formateur en entrepreneuriat sera capable de connaître son environnement de travail pour qu'il puisse travailler efficacement selon le type de formation donné tel que décrit dans la partie formation de ce présent document.

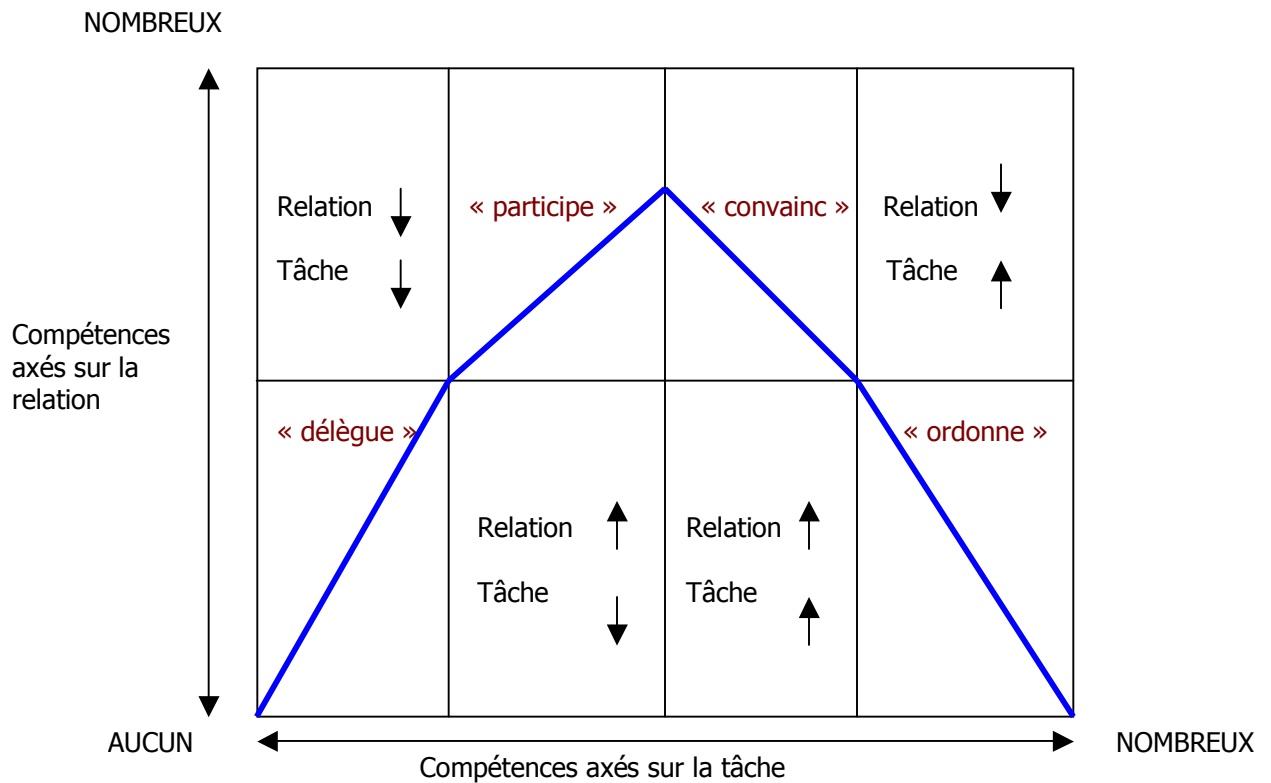
Chapitre 3 : Leadership, motivation, esprit d'équipe

Le titre du chapitre même évoque tout ce qu'un formateur ou un chef d'entreprise ou un chef de groupe doit connaître afin de rencontrer le succès.

1- Le style de leadership

Plusieurs théories de leadership sont évoquées mais la théorie du leadership de Paul Hersey et Kenneth Blanchard est celle que nous allons privilégier dans ce document. En effet, cette théorie est celle du leadership situationnel dont la variable situationnelle est la maturité du groupe avec lequel le leader est en relation⁶. Le leadership situationnel veut dire que le style de leadership dépend de la situation et qu'un leader doit être capable de changer de style de leadership selon l'environnement où il est. D'autres chercheurs comme Blake et Mouton, et Fiedler identifient le leadership situationnel mais avec différents variables. Pour Hersey et Blanchard, le leader doit être en mesure de bien connaître son groupe et sa maturité et son comportement en dépend.

Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard



« élevée »	« moyenne »		« Basse »
M4	M3	M2	M1

On peut naître leader ou apprendre à l'être et il n'y a pas de style de leadership parfait. Le leader doit toujours penser à « nous » et non au « je » car le leader dans le cas de l'entrepreneuriat va travailler en

groupe et va dépendre de son groupe. Il doit être en mesure d'amener son groupe vers l'atteinte d'un objectif commun.

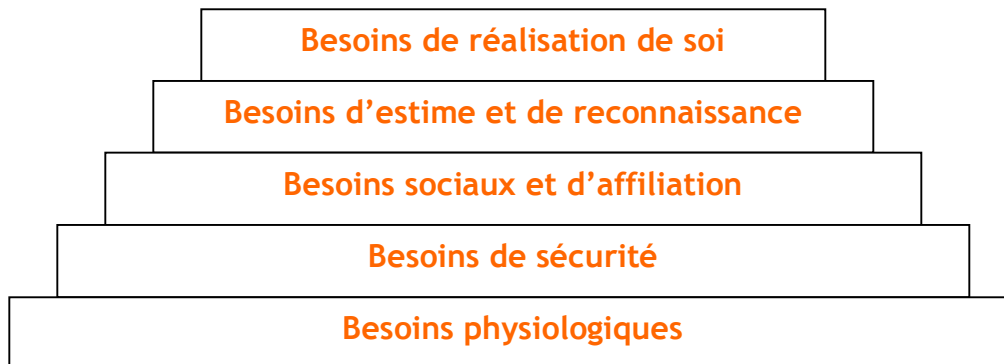
Pour augmenter la maturité du groupe, il faut former et le leader doit accepter l'épanouissement de ses employés comme un atout et non une menace. Il faut que le leader fidélise ses employés. Par contre, dans la phase de démarrage d'une entreprise, il n'y aura pas de formation car il faut miser dès le début par une équipe efficace et bien choisie.

En outre, la diminution de la hiérarchie, surtout dans les pays du Sud, peut amener à rapprocher les employés et les employeurs. Au lieu d'adopter un leadership autocratique, le manager pourrait adopter le leadership participatif.

2- La motivation d'une équipe ou un jeune entrepreneur

Le Larousse définit la motivation comme un « ensemble des motifs qui expliquent un acte »⁷. Un leader doit « faire faire ». Il faut qu'il soit capable de mener son équipe vers un but, il faut qu'il soit capable d'amener une personne à faire quelque chose. Selon Abraham Maslow⁸, les individus sont motivés par la recherche de la satisfaction de besoins non comblés. Il a établi une hiérarchie des besoins qu'on appelle communément La pyramide de Maslow. Dans cette pyramide, Maslow illustre de manière convaincante que certains besoins doivent être satisfaits avant de pouvoir satisfaire d'autres, ces derniers se trouvant à une échelle supérieure. Les premiers besoins ressentis par l'être humain, qui sont à la base de la vie quotidienne et qui se trouve également à la base de la Pyramide de Maslow, sont les besoins physiologiques. Elles sont suivies par les besoins de sécurité; sociaux et d'affiliation; d'estime et de reconnaissance; et finalement de réalisation de soi.

La hiérarchie des besoins de Maslow



Le formateur en éveil à l'entrepreneuriat doit étudier à l'avance pourquoi les jeunes dans un endroit donné se lancent en affaire car la disparité pourrait être mesurée par régions à l'intérieur d'un pays et non par continent. Les jeunes se lancent en affaire soit par besoin d'indépendance, d'accomplissement de soi, d'argent, de survie, de subvenir aux besoins de son ménage ou de sortir du chômage. Plusieurs raisons seront évoquées par les jeunes dépendamment de leur situation. Il ne faut pas que le formateur sensibilise un jeune de se lancer en affaire par besoin de réalisation de soi si ses besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. On ne peut pas tout satisfaire les besoins des jeunes, savoir mettre la priorité dans tous ses besoins est un bon début pour un formateur en entrepreneuriat.

3- Une communauté de leaders

Le leader doit créer des leaders de demain pour former d'autres à devenir d'autres leaders. Ceci s'applique non seulement aux jeunes entrepreneurs et à des leaders d'association mais également des formateurs en entrepreneuriat. D'où vient le concept de formation des formateurs. Si les jeunes des pays du Sud arrivent à faire une chaîne de solidarité à former eux-mêmes d'autres jeunes, le transfert d'expertise se fera très vite et beaucoup de jeunes en bénéficieront. Chaque jeune qui aura reçu une formation et qui a été sensibilisé en matière d'entrepreneuriat devrait être en mesure de transmettre ses acquis et expériences à ses pairs.

4- La diversité culturelle et des compétences

Il faut favoriser le travail de groupe diversifié. Plus un groupe est diversifié, plus les idées seront nombreuses et il y aura moins de risques car les personnes ont différentes façons de percevoir des choses. Selon Saint-Exupéry : « Celui qui diffère de moi, loin de me léser, m'enrichit. ». En effet, l'intégration de personnes différentes au sein d'un groupe mène à un sain équilibre et un grand éventail de compétences.

5- L'esprit d'équipe : le succès d'un travail de groupe

Un chercheur au nom de Tuckman⁹ a défini des niveaux de maturité d'un groupe :

La formation (Forming) : Le groupe se forme et les membres de l'équipe ne se connaissent pas encore

Les turbulences (Storming) : Il y a des conflits qui surgissent à mesure que les membres de l'équipe commencent à se connaître

La normalisation (Norming) : Sachant les qualités de chacun, le groupe commence à créer des règles de conduites et de fonctionnement

La performance (Performing) : Le groupe se connaît bien et avance vers le but qu'il s'est défini au début

Dans un groupe, il faut non seulement que l'équipe soit diversifiée (comme démontré auparavant) mais également qu'il y ait un leader qui va amener le groupe vers un objectif commun. Les traits caractéristiques d'une équipe qui réussit sont :

- définition des objectifs clairs
- orientation vers un but commun et accepté par tous
- motivation et dynamisme des membres du groupe
- répartition et diversification des rôles
- fonctionnement dans manière organisée
- ..etc.

Chapitre 4 : Planification, plan d'affaire et formation

1- Devenir travailleur autonome : Une étape à la fois

Planifier son entreprise peut paraître ardue mais il ne faut pas que le jeune se décourage, le formateur est là pour l'appuyer et le guider. Le formateur devrait mettre à disposition des jeunes des cours gratuits sur le plan d'affaire et les faire impliquer dans le processus du début jusqu'à la fin.

Centres de services aux entreprises du Canada

<http://www.rcsec.org/alpe/workshop.cfm>

ALPE - Atelier En Ligne Sur La Petite Entreprise

Le Réseau canadien de gestion

<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incontact-contact.nsf/fr/mi01308f.html>

Guide de démarrage sur comment se lancer en affaires à domicile

Non seulement le plan d'affaire doit être facilement accessible mais également les cours essentiels que les jeunes n'ont pas eu, comme les cours de marketing, comptabilité et management pour ceux qui ont déjà quelques années d'études secondaires, et des cours de littératie reliés à leurs secteurs d'activités pour les jeunes analphabètes. Il faut adapter le cours au milieu de vie des jeunes, à leurs connaissances et leurs capacités. Il est conseillé de ne pas prendre un modèle de cours standard. C'est un aspect que les formateurs doivent tenir compte.

2- L'exemple de la formation professionnelle et technique

On peut facilement s'inspirer des formations professionnelles et techniques qui sont très présentes dans les pays en voie de développement. Cependant, il faut avouer que ces formations sont à re-structurer car elles sont devenues des entreprises de marketing de formation qui sont ancrées sur le propre bénéfice que sur la qualité de la formation donnée. Cette forme de formation a été très populaire auprès des jeunes, car moins dispendieuse et moins longue que l'université ou les grandes écoles. Dans un rapport du Bureau international du Travail on mentionne que « il faut réformer les programmes des établissements de formation professionnelle afin de les adapter à la demande du marché du travail; et il faut appuyer les programmes non conventionnels de formation professionnelle qui permettent d'acquérir les compétences pratiques nécessaires et de se préparer à la vie active; cela suppose, en particulier, d'élargir et d'officialiser l'apprentissage africain traditionnel » ¹⁰

3- Formation par les jeunes dans un esprit d'apprentissage mutuelle et de perfectionnement

Agence canadienne de développement internationale (ACDI)
<http://www.acdi-cida.gc.ca/zonejeunesse.htm>

Pourquoi pas la formation des jeunes par les jeunes, les jeunes du Nord ou la diaspora pourra créer un vent de solidarité internationale pour délivrer des formations sur-mesure en entrepreneuriat aux jeunes des pays en voie de développement. Il existe des programmes de stages internationaux des jeunes comme celui de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), mais il faut aussi permettre à l'étudiant de planifier techniquement et financièrement à l'avance tout son stage, et délivrer avec passion la formation requise sur le terrain. D'une part, cette stratégie permet aux jeunes stagiaires d'apprendre son travail sur toutes les facettes et d'en tirer le plus de satisfaction possible, il sera satisfait de ce qu'il a fait.

D'autre part, les jeunes des pays en voie de développement pourront recevoir la formation appropriée, par des jeunes comme eux, et apprendre également ce que ces stagiaires ont fait pour réaliser leur stage. C'est une source d'inspiration. La formation professionnelle et technique (FPT) doit rimer avec le besoin de la communauté locale d'où vient l'apprenant. Dans le cadre de programmation de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (AIF) 2004-2005 : « ...l'efficacité de la FPT se mesure d'abord à sa capacité à servir l'environnement local, terme prioritaire d'un développement durable »

Il est très important que la formation soit perçue comme un exercice continu et non ponctuel pour répondre à un besoin actuel.

4- Méli-mélo d'idées pour la formation au Sud

Voici des exemples de mode de prestation des cours qui pourront être délivrés :

- par des organisations jeunesse
- par Internet
- classe mobile (le formateur qui se déplace lui-même en région, par région)
- associer les formations avec des garderies mobiles ou des aides ménagères mobiles, car souvent les femmes ont des tâches ménagères qui ont préséance sur des cours en création d'entreprises
- créer des cours de mélange des genres hommes et femmes ensemble pour les faire interagir et pour qu'ils apprennent à reconnaître leurs différences
- combiner un cours d'entrepreneuriat pour les parents et cours d'éducation de base pour les enfants en même temps, les parents auront moins de charges.
- Des minis cours à travers les radios locales

- Des cours dans les clubs destinés aux jeunes
- Des cours offerts en partenariat avec l'église ou la mosquée.
- Des cours combinés sport/atelier (pour les jeunes)
- Des cours ou illustration de cas à travers la télévision
- Des théâtres populaires reliés à l'entrepreneurship
- Des formations au sein des PAJE
- ..etc.

Enfin, il faut être pratique, être très entreprenant, et avoir le goût du risque pour se lancer en formation.
Il faut attirer le jeune vers vous, et vous rendre intéressant.

Chapitre 5 : Mentorat et réseautage

Deux concepts novateurs qui peuvent se révéler très utiles en affaires.

1- Qu'est-ce qu'un mentor?

Un mentor est là pour guider et appuyer. Il est un confident. C'est un leader

Dans le site de la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE), on apprend que suite à l'expérience de mentorat du « Prince's Youth Business Trust (PYBT) » au Royaume Uni, le taux de réussite des entreprises créées par des jeunes a passé de 40% à 75% en trois ans¹¹. Donc, le mentorat aide sans aucun doute les jeunes entrepreneurs.

Le mentorat est parfois qualifié d'informel quand il ne fait pas l'objet de programmes. Le jumelage entre le mentor et le mentoré se fait alors spontanément, par libre choix, en tenant compte des intérêts ou des rôles similaires. Ce style est celui que nous préconisons.

Secrétariat du Conseil du Trésor (Canada)
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/agtms_f.asp
Un guide sur le mentorat

La Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE)
http://www.cybf.ca/francais/en_mentor-fr.html
Programme de mentorat

Le mentorat peut également être pratiqué en groupe. Il s'agit d'un moyen interactif et qui peut être riches en échanges d'information, cependant il est possible que certains jeunes ne soient pas à l'aise avec ce style.

2- Comment être un bon mentor?

Un bon mentor doit avoir une ouverture d'esprit et beaucoup de patience. Il est essentiel que le mentor soit un entrepreneur bien installé. Développer une relation axée sur la confiance et l'informel est d'une grande importance pour sécuriser le mentoré. Il faut que le mentor pratique l'écoute active. Il faudra que le mentor consacre temps et énergie à sa fonction. Il ne faut surtout pas que le mentor montre des signes d'empressement et d'impatience envers son mentoré. Cela pourrait avoir comme effet de miner la confiance entre le mentor et le jeune, et pourrait également rendre futile la démarche entreprise. Il est primordial d'établir une confiance basée sur le respect mutuel.

Plusieurs pourront le constater par eux-mêmes, mais il est prouvé que le mentorat est beaucoup plus efficace si la relation est ouverte et horizontale, plutôt que hiérarchique et fermée. Il est suggéré au mentor d'utiliser ses propres expériences. Le mentoré appréciera cette proximité et percevra cela comme un signe de confiance. Il ne faut pas oublier que les expériences passées demeurent une source exceptionnelle d'informations et de sagesse. Elles pourront contribuer à bâtir un réservoir de connaissances pour le jeune. Il s'agit d'un excellent moyen de planification de carrière pour ce dernier.

3- Embrasser les nouvelles technologies – Introduction au Cybermentorat

Le mentorat peut également être effectué par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, telles que le courrier électronique, les forums de discussion et la vidéoconférence. Cette forme de communication est appelée le cybermentorat. Le courrier électronique semble le plus accessible, et permet de garder contact lors d'éloignement ou pallier au manque de temps du mentor. C'est également un moyen de réduire les coûts.

Bien que le cybermentorat soit un moyen, il est capital que l'exercice du mentorat demeure un processus dynamique, et que les interactions de face à face demeurent majoritaires.

4- Relation et apprentissage à double sens

L'exercice du mentorat peut procurer une satisfaction personnelle et un avancement professionnel, autant pour le jeune mentoré que pour le mentor, car ce dernier pourrait saisir mieux ses propres forces et certains aspects sujets à amélioration. En somme, cette méthode est un bon moyen d'apprentissage, de développement personnel, et d'avancement mutuelle.

5- Le réseautage

Le réseautage est de plus en plus important, il est devenu incontournable dans notre société mondialisée. Tout en constituant un excellent outil commercial et une occasion de faire des affaires, il est efficace comme technique de partage de connaissances.

Dialogue avec les entreprises

<http://europa.eu.int/business/>

Réseau européen

Le Mondial

<http://www.lemondial.org/francais/index.asp>

Réseau francophone international

Le réseautage peut être défini comme étant tout simplement l'art de se faire connaître, de faire des contacts, d'échanger des idées, etc. Le Grand référentiel de l'Office de la langue française du Québec le définit comme « Ensemble des relations de coopération entre des entreprises constituées en réseau, qui consistent à organiser, animer et utiliser ce réseau pour recueillir et partager des informations sur les études de marchés, l'évolution et la fabrication des produits. »¹²

Le réseautage semble un nouveau concept à la mode mais il est au contraire très ancien. Il est tout simplement mieux vulgarisé. En participant à des activités de réseautage, un novice doit dégager une attitude professionnelle, tout en étant décontracté et confiant.

Exemples d'activités facilitant le réseautage :

- Organiser des ateliers
- Exposition de produits (cela permet de faire connaître vos produits, mais aussi de connaître d'autres entrepreneurs pour de possibles collaborations)
- Déjeuner-causerie
- Débat ou rencontre sur des sujets d'actualité
- S'immiscer dans les organisations déjà existantes (clubs, parti politique, organisations jeunesse, radios locales, Club à l'église.)
- Organiser des 5-7 (réceptions)
- Organiser des colloques ou autres où des orateurs de prestige locaux pourraient être mis à contribution par « Intersection Nord-Sud Inc. ». (Ceci pourrait avoir pour effet d'attirer des gens d'influence et les jeunes pourraient s'y faire connaître et en tirer des avantages.)
- Créer une association avec bulletin d'information aux membres et faire des liens avec d'autres associations (long terme)
- Créer un site Internet avec forum de discussion.
- Il est important de bien identifier les organisations de réseautage correspondant à votre entreprise et en devenir membre.
- Création d'un réseau formel national ou international

Avec le réseautage on peut rencontrer d'autres entrepreneurs qui sont aux prises avec des problèmes similaires et tirer profit de leurs expériences. Il ne faut pas oublier qu'un bon réseautage peut certainement faciliter la recherche de financement, donc d'investisseurs potentiels.

Pour terminer, un exemple de réseautage à grande échelle est Le Mondial de l'Entrepreneuriat qui regroupent des centaines de PME provenant du Canada, de l'Afrique, de l'Europe, de l'Asie, de l'Amérique latine et des Antilles. Par exemple, la première édition du Mondial Afrique a permis la conclusion de plus de 150 ententes commerciales entre entrepreneurs de l'Afrique et du Canada.

Chapitre 6 : Recherche de financement

La recherche de capital est perçue comme une des tâches les plus ardue et décourageante. Cependant, il faut s'y aventurer avec vigueur et rigueur. Il faut y mettre du temps et ne pas s'empresse. Vaux mieux être bien préparé et ne pas se précipiter que de procéder à une recherche de financement à la va-vite et sans préparation suffisante pour éviter de perdre la crédibilité. Lorsqu'on est à la recherche de financement, on n'hésite pas à faire évaluer la demande de financement par des connaissances ou amis. Il faut leur demander leurs premières impressions. Même si ces derniers n'ont pas de connaissance en la matière, ils peuvent avoir quelques conseils ou idées à fournir.

Un jeune entrepreneur peut financer son entreprise soit : en capitaux propres, prêts sans intérêt, emprunt à court terme, emprunt à long terme, combinaison de capitaux propres et emprunts. Pour son fonctionnement, l'entrepreneur devrait être formé en matière de négociation et gestion financière afin de consentir à d'éventuels financements aux fournisseurs, du crédit-bail, d'avances-clients ou pour les plus aventureux de l'affacturage des comptes clients. Toutes ces méthodes sont faisables dans les pays développés mais ne sont pas toujours aussi évidentes dans les pays en voie de développement. C'est pourquoi, les partenariats multiples sont toujours encouragés car non seulement les capitaux sont de sources diversifiées mais les compétences également. Il faut dans la mesure de possible créer une Société à responsabilité limitée.

Le formateur en éveil à l'entrepreneuriat devrait avoir compilé toutes les sources de financement possible que le gouvernement, les chambres de commerce et les banques ont à disposition des entrepreneurs. En effet, une des raisons pourquoi les jeunes ne se lancent pas en affaire est l'ignorance des sources de financements possible. Des organisations sans but lucratif, bien qu'ils n'offrent pas nécessairement du financement, oeuvrent dans la formation à l'entrepreneuriat, donc des conseils en matière de recherche de financement.

RDC-Congo/Agence Nationale pour la Promotion des Investissements
www.anapi.org

Madagascar/Toute l'information sur les intervenants dans la micro-finance
www.madagascar-contacts.com/microfinance/intervenants.htm

Chapitre 7 : Évaluation et suivi

1- Une notion trop souvent négligée

L'erreur souvent commise en matière de sensibilisation des jeunes en entrepreneuriat est que l'initiative se limite seulement à la création de l'entreprise. Une des réalités que rencontrent les jeunes entrepreneurs est la survie de son projet d'entreprise. Le rôle du formateur ne s'arrête pas à la création d'entreprise mais il devrait également être disponible pour faire le suivi du projet.

Il faut que le formateur fasse comprendre que le suivi est capital et trop souvent négligé. Le jeune entrepreneur doit être dirigé auprès des instances gouvernementales, des ONG, des associations locales et des universités et centre d'enseignement des possibilités qui lui sont offertes de s'inscrire dans des ateliers de formation et d'information traitant de l'évaluation et du suivi des entreprises ou des projets. Celui-lui permettra de saisir certains concepts. Il faut réaliser que l'évaluation et le suivi se rapporte à une multitude d'objets et non seulement aux résultats financiers de l'entreprise. La qualité du produit ou du service, les procédures administratives, le rendement des employés (si tel est le cas), l'utilisation efficace du temps, et la satisfaction des clients sont tout aussi important.

Donc, il faut comprendre que l'évaluation de l'atteinte des objectifs de départ, la vérification comptable, le bilan financier, l'impact communautaire et l'inventaire sont tout aussi importants que le démarrage de l'entreprise. À la fin, il faut proposer des solutions pour concilier les besoins et les ressources.

2- Processus non complexe avec objectifs précis et mesurables

L'évaluation débute en même temps que le projet. Une rétroaction de la part des clients ou partenaires pourrait servir à remédier certaines lacunes et/ou corriger certaines pratiques non appréciés par ceux-ci. La rétroaction peut être initiée par le jeune entrepreneur ou par le client lui-même. Cette rétroaction peut être sous forme verbale ou écrite. Il ne faut pas oublier qu'un client satisfait vaut mieux que dix insatisfaits, et qu'un partenaire confiant vaut mieux que 10 non confiants. Il n'est pas nécessaire de se perdre dans les complexités de la finance et de la comptabilité pour une évaluation, il faut simplement que le formateur explique que l'entrepreneur doit gérer avec soins, il doit trouver des moyens pour rentabiliser son projet et il doit surtout satisfaire ses clients et/ou ses partenaires.

Il faut que le jeune entrepreneur comprenne que le fait d'avoir des objectifs précis et mesurables est très important pour s'assurer d'une évaluation juste. Dès la planification de son projet, le jeune entrepreneur doit se définir une vision, des objectifs mesurables, des résultats concrets escomptés et des indicateurs de rendement. C'est de cette manière que le jeune entrepreneur pourra évaluer régulièrement ses activités et il pourra s'améliorer vers une meilleure maturité.

Liste non exhaustive des méthodes d'évaluation proposées :

- Évaluation participative (Les études de M. Patton et D. Korten)
- Évaluation par rapport au plan d'affaire (objectifs mesurables et résultats obtenus)
- Autoévaluation
- L'audit externe (par une ressource provenant de l'extérieur du projet ou de l'entreprise)
- L'audit interne (par une ressource provenant de l'intérieur du projet ou de l'entreprise)
- Évaluation par les pairs
- ..etc.

Santé Canada : Guide d'évaluation de projet
<http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/ressources/guide/definition.htm>

Manuel d'évaluation participative de Programme
http://archive.idrc.ca/evaluation/PEM_fr.pdf

¹ Intersection Nord-Sud Inc.. *Intersection Nord-Sud pour l'éveil à l'entrepreneuriat*
http://www.geocities.com/intersection_ns, 2004

² Dr. Chigunta. *L'entrepreneuriat chez les jeunes : Relever les grands défis stratégiques.*
<http://www.yesweb.org/gkr/res/bg.frentrep.ta.doc> . 2002

³ Dr. Chigunta. *L'entrepreneuriat chez les jeunes : Relever les grands défis stratégiques.*
<http://www.yesweb.org/gkr/res/bg.frentrep.ta.doc> . 2002

⁴ Intersection Nord-Sud Inc. <http://www.sudnord.org>

⁵ 10^e réunion régionale à Addis-Abeba. *S'affranchir de la pauvreté par le Travail, Points de vue de l'Afrique.*

⁶ Hersey, Blanchard. *Management of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall. 1982

⁷ *Le petit Larousse*, Édition 2003

⁸ Maslow Abraham, *Motivation and personality* , Harper and Row, 1954

⁹ Tuckman, B. W., & Jensen. *Stages of small group development revisited.* Group and Organizational Studies. 1977

¹⁰ 10^e réunion régionale à Addis-Abeba. *S'affranchir de la pauvreté par le Travail, Points de vue de l'Afrique.*

¹¹ Prince's Youth Business Trust (PYBT). <http://www.princes-trust.org.uk/>

¹² Le NOUVEAU Grand dictionnaire terminologique. http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/gdt_bdl2.html