

NATIONS UNIES  
CNUCED  
PROGRAMME EMPRETEC  
GUIDE DE L'ENTREPRENEUR

TABLE DES MATIÈRES DU GUIDE

**TABLE DES MATIÈRES**

	<i>Page</i>
Introduction au programme Empretec de promotion de l'entrepreneuriat .....	3
Le programme Empretec .....	4
Les avis des participants .....	5
La méthodologie Empretec .....	7
L'atelier sur l'entrepreneuriat .....	8
La première grappe .....	9
La deuxième grappe .....	12
La deuxième et la troisième grappes .....	13
La troisième grappe .....	14
La grappe planification .....	15
Fixation des objectifs .....	16
Recherche de l'information .....	19
Planification et suivi systématiques .....	22
La grappe réussite .....	25
Recherche d'opportunités et initiative .....	26
Persévérance .....	29
Respect des engagements .....	32
Exigence d'efficacité et de qualité .....	35
Prise de risques calculés .....	38
La grappe pouvoir .....	41
Persuasion et travail en réseau .....	42
Indépendance et confiance en soi .....	45
Planification de l'action .....	48

## **Introduction au programme Empretec de promotion de l'entrepreneuriat**

Le présent guide a été établi pour aider les participants à l'atelier de formation à l'entrepreneuriat Empretec à mettre en pratique ce qu'ils ont appris.

Passant en revue les 10 compétences personnelles de l'entrepreneur (PEC) caractérisant les entrepreneurs qui réussissent, le guide fournit aux participants un outil pratique qui les aidera à évaluer leurs atouts et leurs faiblesses.

À travers une série de questions sur les caractéristiques de chacun des 30 comportements que les participants ont pratiqués depuis la fin de leur formation, ceux-ci pourront voir comment certaines compétences pourraient être développées en y prêtant davantage d'attention et en les mettant mieux en pratique.

D'autres questions aideront de même les entrepreneurs à voir comment transformer ces comportements en habitudes et les appliquer pour développer leur propre entreprise.

## **Le programme Empretec**

Le programme a pour objectif de renforcer les capacités productives et la compétitivité internationale afin de promouvoir le développement économique, d'éradiquer la pauvreté et d'assurer la participation sur un pied d'égalité des pays en développement à l'économie mondiale.

Ce programme novateur du système des Nations Unies pour la promotion de l'entrepreneuriat porte le nom d'Empretec, contraction des termes espagnols *emprendedores* (entrepreneurs) et *tecnología* (technologie). Empretec est un mécanisme qui vise à modifier les comportements d'un groupe choisi d'entrepreneurs prometteurs, en les aidant à transcrire leurs idées en actions et en aidant les entreprises naissantes à se développer.

La méthodologie Empretec (élaborée spécifiquement à l'Université de Harvard) définit 10 secteurs de compétence clefs pour les entrepreneurs: recherche d'opportunités et initiative; persévérance; respect des engagements; exigence d'efficacité et de qualité; prise de risques calculés; fixation des objectifs; recherche de l'information; planification et suivi systématiques; persuasion et travail en réseau; et indépendance et confiance en soi.

Sont associés à ces compétences des indicateurs de comportement particulièrement utiles pour déceler et renforcer les capacités entrepreneuriales. Par cette philosophie de changement des comportements, le programme Empretec a pu aider près de 150 000 entrepreneurs dans 29 pays en développement (dont six PMA), avec le concours de plus de 600 formateurs locaux certifiés.

Le programme Empretec est dirigé par le secrétariat de la CNUCED à Genève (Suisse).

## Les avis de participants

### Couverture géographique du programme:

Angola  
Argentine  
Bénin  
Botswana  
Brésil  
Chili  
Colombie  
El Salvador  
Éthiopie  
Ghana  
Guatemala  
Guyana  
Jordanie  
Maroc  
Maurice  
Mexique  
Mozambique  
Nigéria  
Ouganda  
Palestine  
Panama  
Paraguay  
République dominicaine  
Roumanie  
Sénégal  
Tanzanie, République-Unie de  
Uruguay  
Venezuela, République bolivarienne du  
Zimbabwe

«Vous m'avez aidé à être une meilleure personne au sein de ma communauté. Maintenant que j'ai ces informations, je vais pouvoir me rendre utile. Je vais réaliser mon rêve d'avoir ma propre entreprise. Merci de votre aide, qui me sera de la plus grande utilité! Si vous savez être persévérant ... plus aucun obstacle ne vous résistera.» (Guyana)

«J'ai eu la chance de participer au premier atelier Empretec à Amman, en Jordanie. L'atelier était extrêmement ciblé, interactif et concret. L'identification des 10 compétences personnelles de l'entrepreneur (PEC) et des indicateurs de comportement est un élément concret qui m'a permis de mieux comprendre ce qu'il faut pour être un entrepreneur qui réussit. Je recommande ce cours à certains de mes amis, car je sais qu'ils apprécieront cette opportunité d'acquérir des compétences entrepreneuriales ou de renforcer leurs compétences existantes.» (Jordanie)

«La formation et les conseils dispensés dans le cadre du programme Empretec ont été décisifs dans mon modèle d'entreprise et dans mon succès en tant qu'entrepreneur. Si vous appliquez cette formation et ces conseils, vous ne pouvez pas échouer.» (Ghana)

«Cet atelier a été incroyable, comme tout ce qui vient d'Empretec.» (Uruguay)

## **La méthodologie Empretec**

La méthodologie Empretec est fondée sur les travaux de recherche d'un psychologue de l'Université de Harvard, David McClelland, qui a mené depuis la fin des années 50 d'importants travaux sur l'entrepreneuriat. Ses recherches ont démontré que chacun avait une motivation propre pour s'améliorer. Cette «motivation pour agir» a été qualifiée d'archétype par McClelland, qui a classé les 40 archétypes en trois grandes catégories de motivation: recherche de réussite, recherche d'intégration ou recherche de pouvoir.

### **La réussite**

La recherche de la réussite est ce qui amène des gens à accomplir de grandes choses. Les gens aiment les défis. Ils veulent se prouver à eux-mêmes qu'ils sont capables de réussir ce qu'ils ont entrepris. Ce désir de réussite est évident dans tous les aspects de leur vie personnelle et professionnelle.

### **L'intégration**

Nous avons tous dans notre famille quelqu'un qui aime organiser la soirée du Nouvel An. La motivation de ces personnes est un très fort besoin d'intégration avec autrui. Les entrepreneurs goûtent ce mode de vie et aiment se réunir avec des membres éminents de la communauté.

### **Le pouvoir**

Les entrepreneurs aiment le sentiment de liberté et d'indépendance que leur donne le fait d'être leur propre chef. Ils doivent être libres de poursuivre leurs idées propres, de suivre leur voie propre. Ils sont des personnes d'influence, qui font avancer les choses. Cette motivation, le besoin de réussite, peut-elle être enseignée? Sur la base des travaux de McClelland, il a été conçu plusieurs programmes de formation à l'intention des entrepreneurs pour promouvoir leur goût de réussir.

## **L'atelier sur l'entrepreneuriat**

Cette atelier est fondé sur des recherches financées par l'Agency for International Development des États-Unis (USAID) qui ont été menées par McBer and Company (la société de conseil de David McClelland) et par la société américaine MSI pour déterminer les compétences comportementales qui caractérisent les entrepreneurs qui réussissent par rapport à ceux qui réussissent moins bien.

Il a été organisé des entretiens spécifiques d'une durée de quatre heures avec des centaines d'entrepreneurs dans divers pays. L'équipe de recherche a ensuite comparé les réponses, les arguments et les modes de pensée et de comportement de ces différents groupes afin de comprendre en quoi les compétences personnelles, les actes et les pensées des entrepreneurs qui réussissent étaient réellement différents.

Enfin, après des mois de travail, on est arrivé à comprendre qu'il existait dans différents pays et différentes entreprises, certaines compétences communes propres à tous les entrepreneurs qui réussissaient.

Ces compétences ont été appelées compétences personnelles de l'entrepreneur, ou PEC. Le programme de formation Empretec porte sur ces compétences.

## **La première grappe**

### **La réussite**

#### **Recherche d'opportunités et initiative**

Un entrepreneur est quelqu'un qui recherche des opportunités. Là où d'autres voient des problèmes, l'entrepreneur voit des opportunités et prend l'initiative de transformer ces opportunités en activités rentables. Cela passe par les comportements suivants:

- S'acquitter de tâches avant qu'on ne le lui demande ou qu'il n'y soit forcé par les événements;
- Agir pour étendre l'activité de l'entreprise à de nouveaux domaines, produits ou services; et
- Saisir des opportunités inhabituelles pour créer une nouvelle entreprise, ou pour obtenir des financements, des équipements, des terrains, des locaux ou de l'aide.

#### **Persévérance**

L'entrepreneur est déterminé à persévérer face aux obstacles. Là où la plupart des autres personnes tendent à renoncer à une activité, l'entrepreneur ne renonce pas. Cela passe par les comportements suivants:

- Agir face à des obstacles ou à des défis importants;
- Prendre des mesures de manière répétée ou passer à une autre stratégie pour relever un défi ou surmonter un obstacle; et
- Engager sa responsabilité personnelle pour arriver au résultat nécessaire à la réalisation des buts et objectifs.

## **La première grappe**

### **La réussite**

#### **Respect des engagements**

L'entrepreneur fait toujours ce qu'il dit qu'il va faire. Il tient toujours ses promesses, quels que soient les sacrifices personnels que cela implique. Cela passe par les comportements suivants:

- Faire des sacrifices personnels ou des efforts extraordinaires pour mener à bien une tâche;
- Donner un coup de main aux employés, ou prendre leur place si nécessaire, pour que la tâche soit accomplie; et
- S'efforcer de satisfaire les clients et préférer la réussite à long terme au gain à court terme.

#### **Exigence d'efficacité et de qualité**

Il s'agit là de passion: le souci obsessionnel d'améliorer la qualité, de faire quelque chose mieux, plus vite ou à moindre coût. Cette passion s'exprime à travers l'intégrité de l'entrepreneur et la fierté qu'il a dans son travail. Cela passe par les comportements suivants:

- Trouver moyen de faire les choses mieux, plus vite ou à moindre coût;
- Agir pour s'acquitter de tâches qui atteignent ou dépassent les normes d'excellence; et
- Élaborer et utiliser des procédures pour s'assurer que le travail est achevé à temps et qu'il est conforme aux normes de qualité convenues.

## **La première grappe**

### **La réussite**

#### **Prise de risques calculés**

La prise de risques calculés est l'une des caractéristiques fondamentales de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs. L'entrepreneur n'hésite pas à prendre des risques. Cela passe par les comportements suivants:

- Calculer délibérément les risques et évaluer les solutions de rechange;
- Prendre des mesures pour réduire les risques et/ou contrôler les résultats; et
- Se mettre dans des situations qui impliquent un défi ou un risque modéré.

## **La deuxième grappe**

### **La planification**

#### **Fixation des objectifs**

Cette compétence est la plus importante parce que sans elle rien d'autre ne peut fonctionner. L'entrepreneur sait ce qu'il veut. Il sait où il va avec son entreprise. Il pense toujours à l'avenir et aux objectifs fixés. Cela passe par les comportements suivants:

- Fixer des objectifs qui sont importants et stimulants pour lui;
- Formuler des objectifs à long terme clairs et spécifiques; et
- Fixer des objectifs à court terme mesurables.

#### **Recherche de l'information**

L'entrepreneur n'aime ni l'incertitude ni les hypothèses. Il n'aime pas compter sur les autres pour avoir des informations. Il passe apparemment beaucoup de temps à réunir des informations sur ses clients, sur ses fournisseurs, dans le domaine technologique et sur les opportunités qui s'offrent. Cela passe par les comportements suivants:

- Chercher personnellement l'information auprès des clients, des fournisseurs et des concurrents;
- Mener des recherches personnelles sur la manière de fournir un produit ou un service; et
- Consulter des experts pour obtenir des conseils en matière commerciale ou technique.

## **Les deuxième et troisième grappes**

### **La planification**

#### **Planification et suivi systématiques**

On entend par systématique «d'une manière ordonnée, logique». La planification consiste à décider ce que vous allez faire. Le suivi consiste en une vérification. C'est exactement à quoi sert le plan d'action de l'entreprise: voir si une chose est faisable avant de l'essayer. Cela passe par les comportements suivants:

- Planifier en subdivisant les grandes tâches en des sous-tâches avec des délais de réalisation précis;
- Revoir ses plans à la lumière des retours d'information sur les résultats obtenus ou en fonction de l'évolution des circonstances; et
- Établir des états financiers et les utiliser pour prendre les décisions.

### **La troisième grappe – Le pouvoir**

#### **Persuasion et travail en réseau**

L'entrepreneur utilise une stratégie bien définie pour amener les autres à le suivre ou à faire quelque chose pour lui. Une stratégie de persuasion réussie dépend de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire autant de l'entrepreneur que de ceux qu'il essaie de persuader. Cela passe par les comportements suivants:

- Utiliser des stratégies délibérées pour influencer et persuader les autres;
- Utiliser des acteurs clefs comme agents pour atteindre ses propres objectifs; et
- Agir pour se développer et maintenir un réseau de contacts professionnels.

## **La troisième grappe**

### **Le pouvoir**

#### **Indépendance et confiance en soi**

Cette compétence est celle de l'entrepreneur qui a confiance dans sa capacité ou sa possibilité de faire quelque chose. Cette confiance en soi se reflète dans les défis que l'entrepreneur choisit de relever. Avoir confiance en soi signifie que l'on assume la responsabilité totale de faire bouger les choses. Cela passe par les comportements suivants:

- Chercher à se libérer des règles et/ou du contrôle des autres;
- Attribuer à soi-même et à sa propre conduite les causes des succès ou des échecs; et
- Se déclarer convaincu de sa propre capacité de mener à bien une tâche difficile ou de relever un défi.

**Ce guide est un outil pratique qui vous aidera à évaluer vos atouts et vos faiblesses et à améliorer votre performance en tant que chef d'entreprise.**

**Vous allez pouvoir évaluer maintenant les 10 compétences personnelles de l'entrepreneur (PEC) caractérisant les entrepreneurs qui réussissent.**

## **La grappe planification**

## Planification – fixation des objectifs

### Transformez vos comportements en habitudes

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Fixer des objectifs qui sont importants et stimulants		
2. Formuler des objectifs à long terme clairs et spécifiques		
3. Fixer des objectifs à court terme mesurables		

«Si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin vous y mènera» –  
Lewis Carroll.

Fixation des objectifs

### Planification – fixation des objectifs

**Quel est votre objectif entrepreneurial pour les cinq années à venir?**

Activité	Situation et perspectives	Comment parviendrai-je à ces objectifs? (Bien choisir les objectifs)
Ma fonction		
Nombre d'employés		
Nouveaux produits ou services		
Nouvelles sources de clientèle		
Localisation		
Mon revenu annuel		
Revenu annuel de la société		

Spécifiques – Mesurables – Réalistes – Pertinents – Dans un délai fixé

Fixation des objectifs

## Planification – fixation des objectifs

### Motivez-vous pour arriver à vos objectifs

Énumérez vos objectifs personnels	Décrivez vos objectifs	Pourquoi voulez-vous arriver à cet objectif?	Comment allez-vous vous motiver?
Dans vingt ans			
Dans dix ans			
Dans cinq ans			

«Si vous pensez que vous pouvez et si vous pensez que vous ne pouvez pas, il y a de bonnes chances que vous ayez raison» – Henry Ford.

Fixation des objectifs

## Planification – recherche de l’information

### Transformez vos comportements en habitudes

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Chercher personnellement l’information auprès des clients, des fournisseurs et des concurrents		
2. Mener des recherches personnelles sur la manière de fournir un produit ou un service		
3. Consulter des experts pour obtenir des conseils en matière commerciale ou technique		

Il n’y a pas de questions idiotes, seulement des idiots qui ne posent pas de questions.

Recherche de l’information

## Planification – recherche de l'information

### Évaluez la recherche de l'information

Décrivez trois activités de recherche de l'information que vous avez menées	Quelles ont été la qualité et la portée de l'information?	L'information a-t-elle été utile, et pourquoi? Qu'avez-vous appris?
1.		
2.		
3.		

On juge mieux un homme par ses questions que par ses réponses.

Recherche de l'information

## Planification – recherche de l’information

### Exercice de planification

Décrivez deux activités de recherche de l’information que vous avez planifiées	Quelles sont vos priorités?	Précisez les responsabilités	Quel est le délai?	Évaluation (une fois le questionnaire rempli)
1.				
2.				

L’important est de ne jamais cesser de poser des questions. La curiosité a sa propre raison d’être.

Recherche de l’information

## Planification – planification et suivi systématiques

### Transformez vos comportements en habitudes

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Planifier en subdivisant les grandes tâches en des sous-tâches avec des délais de réalisation précis		
2. Revoir ses plans à la lumière des retours d'information sur les résultats obtenus ou en fonction de l'évolution des circonstances		
3. Établir des états financiers et les utiliser pour prendre les décisions		

Un voyage de 1 000 km commence avec le premier pas.

Planification et suivi systématiques

## Planification – planification et suivi systématiques

### Exercice d'évaluation

Décrivez une tâche que vous avez planifiée récemment	
Quel était l'objectif?	
Comment avez-vous exécuté la tâche?	
Quel était le délai?	
Qui en avait la responsabilité?	
Quel en a été le coût en termes de ressources?	
Quel en a été le coût financier?	

En écrivant simplement les objectifs, on accroît de 60 % la probabilité de les atteindre.

Planification et suivi systématiques

## Planification – planification et suivi systématiques

### Exercice de planification

Décrivez une tâche que vous envisagez de faire	
Quel est l'objectif?	
Comment exécuterez-vous la tâche?	
Quel est le délai?	
Qui en aura la responsabilité?	
Quel en sera le coût en termes de ressources?	
Quel en sera le coût financier?	

On n'envisage jamais d'échouer; on ne prévoit tout simplement pas de réussir.

Planification et suivi systématiques

## **La grappe réussite**

## Réussite – recherche d’opportunités et initiative

### Transformez vos comportements en habitudes

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. S’acquitter de tâches avant qu’on le demande ou qu’on y soit forcé par les événements		
2. Agir pour étendre l’activité de l’entreprise à de nouveaux domaines, produits ou services		
3. Saisir des opportunités inhabituelles pour créer une nouvelle entreprise, ou pour obtenir des financements, des équipements, des terrains, des locaux ou de l’aide		

Si une opportunité ne frappe pas à la porte, installez une porte.

Recherche d’opportunités et initiative

## Réussite – recherche d’opportunités et initiative

### Création d’opportunité

Indiquez trois opportunités commerciales que vous avez créées	Quels ont été les défis?
1.	
2.	
3.	

Les obstacles ne peuvent pas vous arrêter. Les problèmes ne peuvent pas vous arrêter. C’est seulement vous-même qui pouvez vous arrêter.

Recherche d’opportunités et initiative

## Réussite – recherche d’opportunités et initiative

### Nouvelles opportunités

Indiquez trois idées commerciales auxquelles vous réfléchissez actuellement	Décrivez le marché actuel correspondant	Quel est votre avantage?	Quels sont les défis et comment seront-ils surmontés?
1.			
2.			
3.			

La clef du succès est de transformer les idées commerciales en quelque chose pour lequel quelqu’un est prêt à payer.

Recherche d’opportunités et initiative

## Réussite – persévérance

### Transformez vos comportements en habitudes

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Agir face à des obstacles ou à des défis importants		
2. Prendre des mesures de manière répétée ou passer à une autre stratégie pour relever un défi ou surmonter un obstacle		
3. Engager sa responsabilité personnelle pour arriver au résultat nécessaire à la réalisation des buts et objectifs		

Dans les affaires, le succès est fait à 10 % d'inspiration et à 90 % de transpiration.

Persévérance

## Réussite – persévérance

**Décrivez trois scénarios dans lesquels vous avez dû faire preuve de persévérance**

Scénario	Quels étaient vos atouts?	Quels étaient vos faiblesses?	Que ferez-vous pour améliorer vos compétences?
1.			
2.			
3.			

Si vous ne réussissez pas du premier coup, persévérez sans relâche.

Persévérance

## Réussite – persévérance

### Des objectifs ambitieux

Quels sont vos trois objectifs les plus ambitieux?	Quels sont les obstacles que vous risquez de rencontrer?	Quels choix devrez-vous faire?
1.		
2.		
3.		

Pour accroître vos chances de succès, vous devez accroître vos risques d'échec.

Persévérance

## Réussite – respect des engagements

### Transformez vos comportements en habitudes

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Faire des sacrifices personnels ou des efforts extraordinaires pour mener à bien une tâche		
2. Donner un coup de main aux employés, ou prendre leur place si nécessaire, pour que la tâche soit accomplie		
3. S'efforcer de satisfaire les clients et préférer la réussite à long terme au gain à court terme		

Un engagement individuel dans une action commune est nécessaire pour faire fonctionner une équipe, une entreprise, une collectivité, une civilisation.

Respect des engagements

**Réussite – respect des engagements**

**Évaluez le respect des engagements**

Indiquez trois situations dans lesquelles vous avez respecté les engagements	Quels étaient vos défis?	Comment avez-vous réussi?
1.		
2.		
3.		

La seule limite de votre action est votre imagination.

Respect des engagements

## Réussite – respect des engagements

### Planification des engagements

Citez trois engagements que vous allez prendre	Comment prévoyez-vous de satisfaire votre client?	Comment saurez-vous quand cet objectif aura été atteint?
1.		
2.		
3.		

Votre parole est votre honneur.

Respect des engagements

## Réussite – exigence d'efficacité et de qualité

### Transformez vos comportements en habitudes

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Trouver moyen de faire les choses mieux, plus vite ou à moindre coût		
2. Agir pour s'acquitter de tâches qui atteignent ou dépassent les normes d'excellence		
3. Élaborer et utiliser des procédures pour s'assurer que le travail est achevé à temps et qu'il est conforme aux normes de qualité convenues		

La qualité vient de la conviction que tout peut être amélioré.

Exigence d'efficacité et de qualité

**Réussite – exigence d’efficacité et de qualité**

**Transformez vos comportements en habitudes**

Décrivez trois améliorations que vous avez apportées en termes de qualité	Quel a été l’effet sur les coûts?	Quel a été l’effet sur les délais?
1.		
2.		
3.		

Rien d’autre que le meilleur n’est acceptable.

Exigence d’efficacité et de qualité

**Réussite – exigence d’efficacité et de qualité**

**Transformez vos comportements en habitudes**

Décrivez trois produits dans votre entreprise que vous souhaiteriez améliorer	Quelles sont les améliorations possibles et comment y procéderez?	Quelles seront les retombées bénéfiques?
1.		
2.		
3.		

Être efficace consiste à faire quelque chose mieux que ce qui est déjà fait.

Exigence d’efficacité et de qualité

## Réussite – prise de risques calculés

### Transformez vos comportements en habitudes

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Calculer délibérément les risques et évaluer les solutions de rechange		
2. Agir pour réduire les risques et/ou contrôler les résultats		
3. Se mettre dans des situations qui impliquent un défi ou un risque modéré		

Vous manquerez à coup sûr 100 % des objectifs si vous ne prenez aucun risque.

Prise de risques calculés

## Réussite – prise de risques calculés

### Qui ne tente rien, n'a rien

Indiquez trois défis que vous vous êtes fixés	Quels étaient les principaux risques?	Comment vous êtes-vous préparé à y faire face?	Quel a été le résultat? Que feriez-vous différemment la prochaine fois?
1.			
2.			
3.			

Fixez-vous une tâche qui mérite qu'on s'y consacre.

Prise de risques calculés

**Réussite – prise de risques calculés**

**La fortune sourit aux audacieux – restez motivé**

Indiquez trois tâches que vous devez mener à bien	Comment évaluez-vous les risques en cause?	Que ferez-vous pour pallier ces risques?
1.		
2.		
3.		

Vous pouvez toujours tenter de faire mieux que vous n'avez fait jusque-là.

Prise de risques calculés

## **La grappe pouvoir**

## **Pouvoir – persuasion et travail en réseau**

### **Transformez vos comportements en habitudes**

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Utiliser des stratégies délibérées pour influencer ou persuader les autres		
2. Utiliser des acteurs clefs comme agents pour atteindre ses propres objectifs		
3. Agir pour se développer et maintenir un réseau de contacts professionnels		

Les entrepreneurs qui réussissent utilisent en général tout ce qui fait le pouvoir.

Persuasion et travail en réseau

## **Pouvoir – persuasion et travail en réseau**

### **Évaluation du pouvoir**

Décrivez les situations suivantes:	Description	Quel a été le résultat?
Contrôle:		
Situation où vous avez principalement le pouvoir		
Influence:		
Situation où vous avez un pouvoir modéré		
Environnement:		
Situation où vous n'avez aucun pouvoir		

Le pouvoir est la somme du contrôle, de l'influence et de l'environnement.

Persuasion et travail en réseau

## **Pouvoir – persuasion et travail en réseau**

### **Évaluation du travail en réseau**

Décrivez trois tâches que vous assumerez en matière de réseaux:	Quel sera votre objectif?	Quels seront vos acteurs clefs?
1.		
2.		
3.		

Il n'y a qu'une seule façon d'amener quelqu'un à faire quelque chose: persuader l'autre personne qu'elle veut le faire.

Persuasion et travail en réseau

## **Pouvoir – indépendance et confiance en soi**

### **Transformez vos comportements en habitudes**

Comportement	Avez-vous pratiqué ce comportement? Si oui, comment?	Quel a été le résultat?
1. Chercher à se libérer des règles et/ou du contrôle des autres		
2. Attribuer à soi-même et à sa propre conduite les causes des succès ou des échecs		
3. Se déclarer convaincu de sa propre capacité de mener à bien une tâche difficile ou de relever un défi		

Chacun recherche toujours les raisons de ses succès et de ses échecs.

Indépendance et confiance en soi

## **Pouvoir – indépendance et confiance en soi**

### **Évaluez vos succès**

Question	Description
1. Quelle est la réussite professionnelle dont vous êtes le plus fier à ce jour?	
2. De quels atouts avez-vous fait la démonstration pour y parvenir?	
3. Comment avez-vous su que le succès était acquis?	

La confiance en soi est la condition de base des grandes réussites.

Indépendance et confiance en soi

## **Pouvoir – indépendance et confiance en soi**

### **Transformez vos comportements en habitudes**

En ce qui concerne votre confiance en vous, citez trois aspects à améliorer:	Comment y procéderez-vous?	comment saurez-vous que vous vous êtes amélioré?
1.		
2.		
3.		

La confiance représente déjà la moitié de la victoire.

Indépendance et confiance en soi

**Planification de l'action**

### Planification de l'action

**Pour réussir en affaires, il est vital de disposer de certaines compétences entrepreneuriales. Ces compétences et les comportements associés entrent en jeu tout au long du processus de planification.**

Tâche de planification	PEC	Comportement
1. Introduction	Fixation des objectifs	Formuler des objectifs à long terme clairs et spécifiques
2. Description des activités	Prise de risques	Calculer délibérément les risques et évaluer les solutions de rechange
3. Description des produits et des services	Exigence d'efficacité et de qualité Recherche d'opportunités et initiative	Agir pour s'acquitter de tâches qui atteignent ou dépassent les normes d'excellence, et agir pour étendre l'activité de l'entreprise à de nouveaux domaines, produits ou services

Planification de l'action

## Planification de l'action

**Ces compétences sont nécessaires pour diriger une entreprise. En suivant le processus de planification de l'action, vous pourrez identifier et appliquer les compétences permettant de déterminer votre niveau de réussite.**

Tâche de planification	PEC	Comportement
4. Clients	Recherche d'opportunités et initiatives Recherche de l'information	Saisir des opportunités inhabituelles pour créer une nouvelle entreprise, ou pour obtenir des financements, des équipements, etc., et chercher personnellement l'information auprès des clients ou des concurrents
5. Concurrence	Persévérance Recherche de l'information	Prendre des mesures de manière répétée pour surmonter un obstacle ou pour faire face à un défi, et chercher personnellement l'information auprès des clients ou des concurrents
6. Localisation	Recherche de l'information	Chercher personnellement l'information auprès des clients, des fournisseurs ou des concurrents

Planification de l'action

### Planification de l'action

**Chacune des tâches de planification exige davantage que les seules PEC énumérées dans les présents tableaux. Vous aurez besoin de ces PEC tout au long de votre vie professionnelle, et pas seulement pour planifier les activités.**

Tâche de planification	PEC	Comportement
7. Prix	Persuasion et travail en réseau	Utiliser des stratégies délibérées pour influencer ou persuader les autres
8. Commercialisation	Persuasion et travail en réseau	Utiliser des acteurs clefs comme agents pour atteindre vos propres objectifs
9. Personnel clef	Respect du contrat de travail	Faire des sacrifices personnels ou des efforts extraordinaires pour mener à bien une tâche

Planification de l'action

## Planification de l'action

**Saisissez l'opportunité de pratiquer ces compétences quand vous vous consacrez à vos tâches courantes dans l'entreprise. Évaluez votre niveau de réussite pour chacune d'elles.**

Tâche de planification	PEC	Comportement
10. Matériel et sources d'approvisionnement	Recherche de l'information Persévérance	Chercher comment fournir un produit ou un service, et prendre des mesures de manière répétée pour surmonter un obstacle ou pour faire face à un défi
11. Fabrication et production	Exigence d'efficacité et de qualité Planification et suivi systématiques	Trouver moyen de faire les choses mieux, plus vite ou à moindre coût, planifier en subdivisant les grandes tâches en sous-tâches, et revoir ses plans à la lumière des retours d'information
12. Prévisions de ventes	Recherche de l'information	Chercher personnellement l'information auprès des clients, des fournisseurs ou des concurrents

Planification de l'action

### Planification de l'action

**Chacune des tâches de planification exige davantage que les seules PEC énumérées dans les présents tableaux. Vous aurez besoin de ces PEC tout au long de votre vie professionnelle et pas seulement pour planifier les activités.**

Tâche de planification	PEC	Comportement
13. Anticiper les profits et les pertes	Planification et suivi systématiques	Établir des états financiers et les utiliser pour prendre les décisions pour l'entreprise
14. Anticiper le cash flow	Planification et suivi systématiques	Planifier en subdivisant les grandes tâches en sous-tâches
15. Présentation	Indépendance et confiance en soi Persuasion et travail en réseau	Se déclarer convaincu de sa propre capacité de mener à bien une tâche difficile, et utiliser des stratégies délibérées pour influencer les autres

Planification de l'action

NATIONS UNIES

CNUCED

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Division de l'investissement et des entreprises

Service du développement des entreprises

Tel.: (41) 22 917 2943

Fax: (41) 22 917 0194

Adresse électronique: [empretec@unctad.org](mailto:empretec@unctad.org)

Site Web: [www.empretec.net](http://www.empretec.net)

-----