Entreprises Féminines Durables
Women's Enterprise for Sustainability

WES Formation des Formateurs

Guide de l'Accompagnateur WES

Phases Avant–Lancement et Consolidé

Elaboré et adapté par :

Néjiba BOUZAIANE KHALFALLAH
Experte Chef de mission

Chéma GARGOURI
Directrice du programme WES

This program was funded in part by a grant from the United States Department of State. The opinions, findings and conclusions stated herein are those of the authors and do not necessarily reflect those of the United States Department of State.

INSTITUTE OF INTERNATIONAL EDUCATION

Tables des Matières

I. L'ACCOMPAGNEMENT ET L'ACCOMPAGNATEUR 3

I.1 L'ACCOMPAGNEMENT 3
I.2 L'ACCOMPAGNATEUR ET LE MODE D'ACCOMPAGNEMENT 3
I.3 ACCOMPAGNEMENT ET CONFIANCE 6
I.4 LA PLANIFICATION DE L'ACCOMPAGNEMENT 6

II. L'ACCOMPAGNEMENT EN PHASE DE PRE-LANCEMENT 9

II.1 EVALUATION DE LA PERSONNALITE DE ET LA MOTIVATION DE LA FE 9
II.2 EVALUATION DES COMPETENCES ET DES HABILITATIONS DE LA FE 17
II.3 LE RENFORCEMENT DES SOFT-SKILLS DE LA FEMME ENTREPRENEURE 25
II.4 MODE D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DE COMPETENCES DE LA FE 34

III. L'ACCOMPAGNEMENT EN PHASE DE LANCEMENT 37

III.1 IDENTIFICATION ET EVALUATION DU PROJET DE LA FEMME ENTREPRENEURE 37
III.2 ARBRE DE CHOIX D'ELIGIBILITE DU PROJET 39
III.3 COMPREHENSION DE L'ECOSYSTEME 41
III.4 FORMALISATION DU PROJET 42
III.5 FORMALISME ADMINISTRATIF 43
III.6 ACCES AU FINANCEMENT 44
III.7 LA REDACTION DU GUIDE PROJET 44
III.8 L'IMPLEMENTATION INITIALE 46
III.9 LA MISE EN ŒUVRE ET LE MONITORING 46

IV. ANNEXES 52

IV.1 ANNEXE 1 : PLANIFICATION GENERALE DE L'ACCOMPAGNEMENT 52
IV.2 ANNEXE 2 : PLANIFICATION D'UNE SESSION D'ACCOMPAGNEMENT 53
IV.3 ANNEXE 3 : EVALUATION DU DEROULEMENT D'UNE SESSION D'ACCOMPAGNEMENT 54

Introduction au guide

Le développement ou l'extension d'activité d'une entreprise entraîne souvent des changements. Ces changements ont souvent des répercussions non seulement sur les activités mais aussi sur les aspects économiques, juridiques, techniques…

Durant ces phases, l'entreprise a besoin d'accompagnement efficace et rapide. C'est dans ce cadre que ce guide a été élaboré.

Ce guide ne prétend nullement remplacer l'intelligence humaine et l'empathie qui doit se créer entre l'entrepreneure et l'accompagnateur. Autrement dit, ce guide est un document pratique qui prend sa valeur par son adaptation au cas par cas, en fonction de l'entrepreneure et de l'entreprise.

La structure de ce guide va de la phase d'évaluation de l'entrepreneure jusqu'à l'accompagnement lui-même, en essayant de transformer en données quantitatives des paramètres qualitatifs pour faciliter l'évaluation et la comparaison.

Ce guide est destiné à l'accompagnement des femmes entrepreneures durant les phases avant-lancement et lancement.

Chaque phase de l'accompagnement décrite dans un chapitre, comporte les gabarits adéquats que l'accompagnateur utilisera comme Template

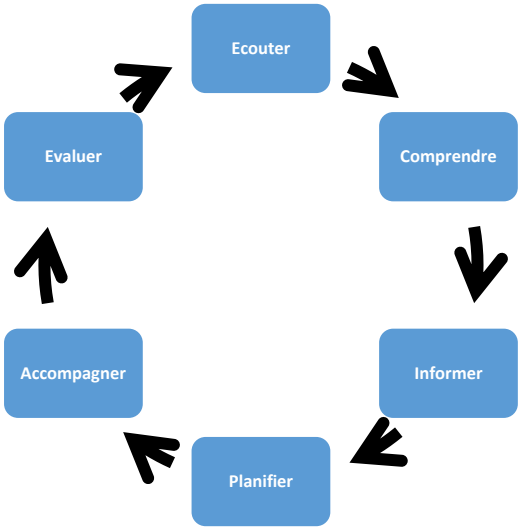


Figure 1. Cycle d'accompagnement

I. L'accompagnement et l'accompagnateur

I.1 L'accompagnement

L'accompagnement de l'entrepreneure ou de l'entreprise est un service proposé par un accompagnateur afin d'aider les entreprises, notamment celles qui sont en phase d'avant-lancement ou de lancement (nouvellement créées), à réussir la constitution et le démarrage. Tout cela, à travers un ensemble d'outils et de méthodes développées mondialement que l'accompagnateur adaptera au cas par cas.

L'accompagnement ne consiste pas à remplacer l'entrepreneure ou à lui donner des décisions toute prêtes. L'accompagnement est le suivi de l'activité de l'entreprise sur certaines tâches, qui ne sont pas en rapport direct avec l'activité de l'entreprise. C'est une assistance au montage des projets, à la gestion logistique, à la gestion financière, fiscale et sociale, ainsi que le suivi de production.

Au démarrage, l'accompagnement consiste à piloter l'analyse et la préparation du projet de l'entreprise, notamment son écosystème (marché, fournisseur, clientèle, etc…) et des besoins réclamés par l'activité par rapport à cet écosystème.

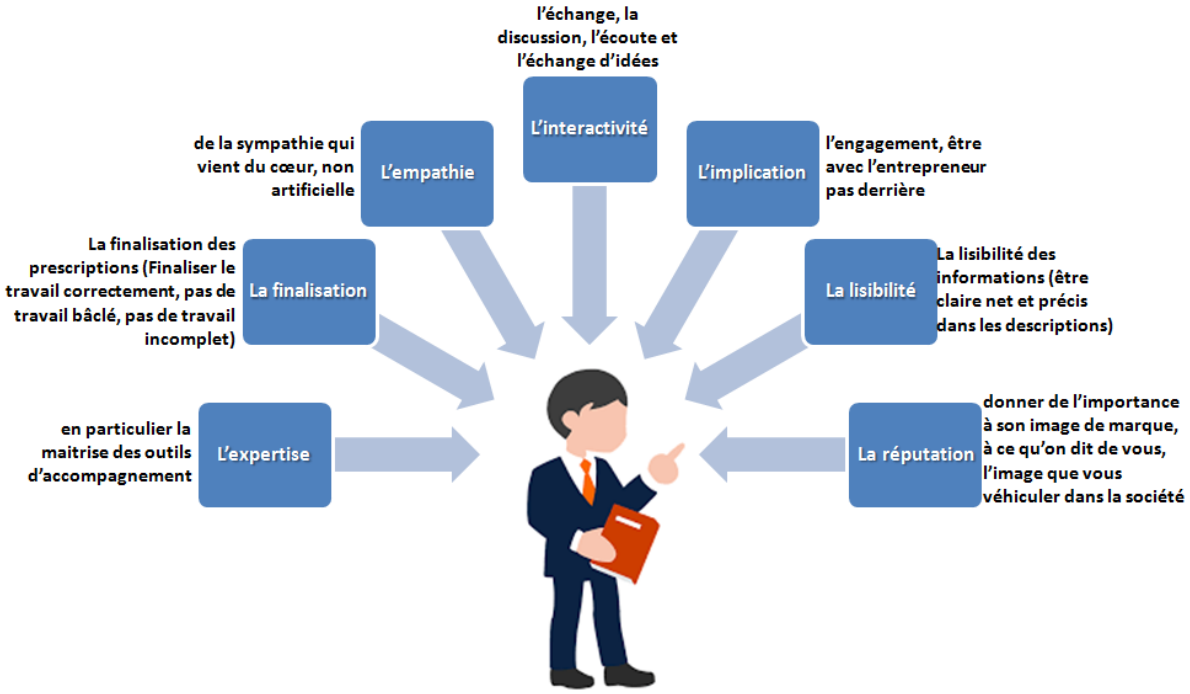
L'activité la plus visible de l'accompagnement est l'assistance à l'élaboration du plan d'affaire, l'assistance à sa soumission aux structures d'aide et de financement et enfin l'assistance de l'entrepreneure à son respect.

Il est important de noter que l'accompagnement est aussi une assistance qui tient compte du cadre juridique, fiscal et social de l'activité de l'entreprise.

I.2 L'accompagnateur et le mode d'accompagnement

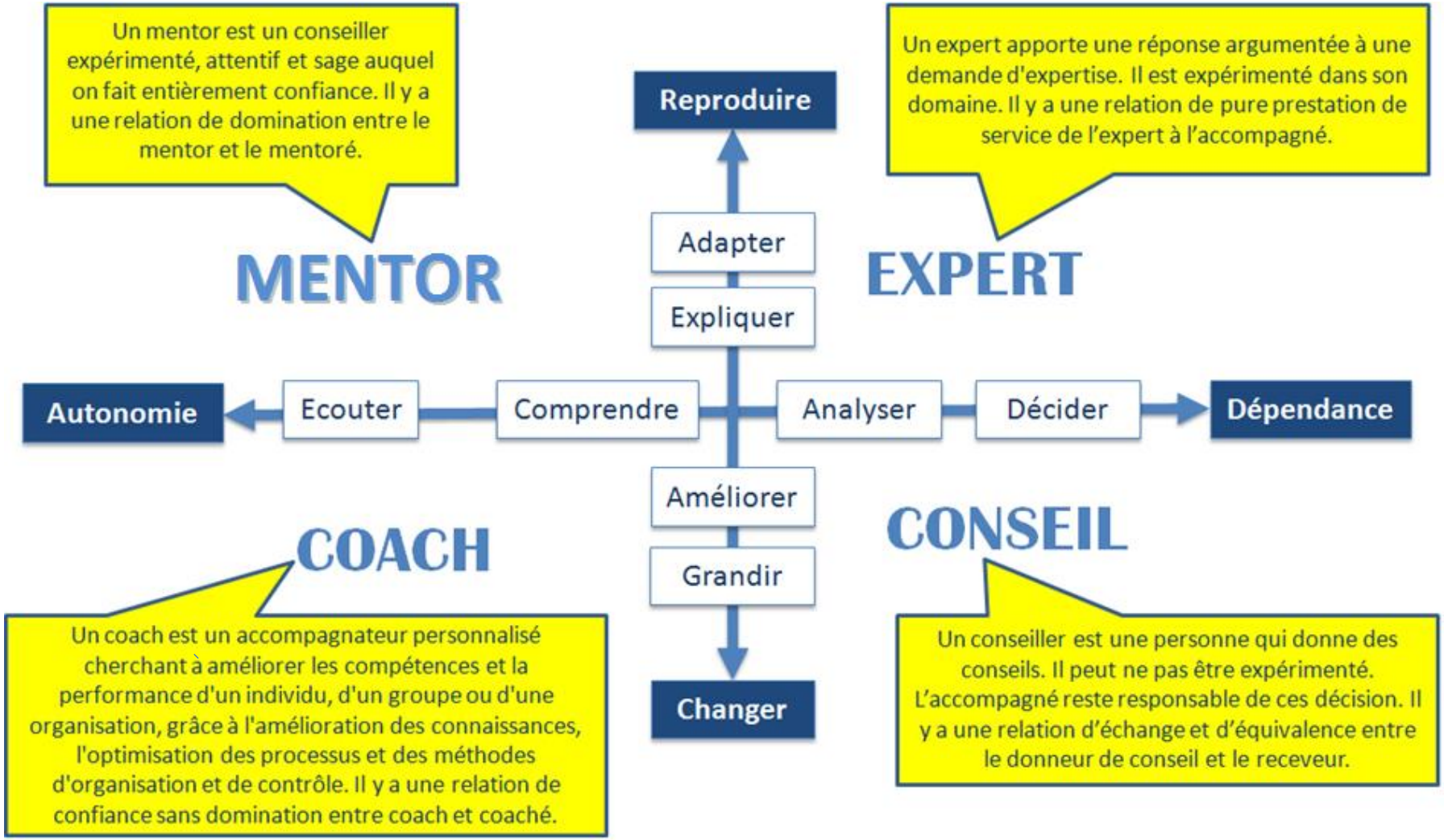
L'accompagnement, c'est aider au mieux l'entrepreneure à gérer ces multiples compétences, à exploiter au mieux son enthousiasme et à le transformer en un engagement pérenne. L'entrepreneure est souvent réticente à cause de l'image négative que donne le fait d'être « Assister ». Donc, l'acceptation de l'accompagnement est une question de « légitimité » de l'accompagnateur. Cette légitimité à 7 attributs[1] :

[1]Cullière O. (2003), « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Les Côtes de Carthage (Tunisie), juin.



Les 7 attributs de la légitimité d'un accompagnateur

L'accompagnement est variable en fonction des besoins de l'entrepreneure. La posture choisie pour établir la relation de l'accompagnement avec l'accompagnée est tributaire de positionnement par rapport aux deux axes *Reproduire vs Changer* et *Autonomie vs Dépendance* :


Un mentor est un conseiller expérimenté, attentif et sage auquel on fait entièrement confiance. Il y a une relation de domination entre le mentor et le mentoré.
MENTOR
Reproduire
Un expert apporte une réponse argumentée à une demande d'expertise. Il est expérimenté dans son domaine. Il y a une relation de pure prestation de service de l'expert à l'accompagné.
EXPERT
Adapter
Expliquer
Autonomie
Ecouter
Comprendre
Analyser
Décider
Dépendance
Améliorer
Grandir
Changer
COACH
Un coach est un accompagnateur personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle. Il y a une relation de confiance sans domination entre coach et coaché.
CONSEIL
Un conseiller est une personne qui donne des conseils. Il peut ne pas être expérimenté. L'accompagné reste responsable de ces décision. Il y a une relation d'échange et d'équivalence entre le donneur de conseil et le receveur.

Par conséquent, vous allez vous comporter en Mentor, ou en Expert, ou en Coach ou birn en Conseillé. L'essentiel est que la relation soit bien claire entre l'accompagnateur et l'entrepreneure. En fonction de l'évolution du processus d'accompagnement, il est possible de changer la façon d'accompagner, à condition que ce soit en commun accord avec l'entrepreneure.

Il est primordial de connaitre la différence fondamentale entre ces quatre types de comportement par rapport à l'accompagnée. Il faut bien comprendre les définitions de ces quatre attitudes de la page précédente (Déf. de Wikipédia améliorées).

I.3 Accompagnement et confiance

Il est très important qu'un pacte de confiance s'installe entre Femmes Entrepreneures et son accompagnateur.

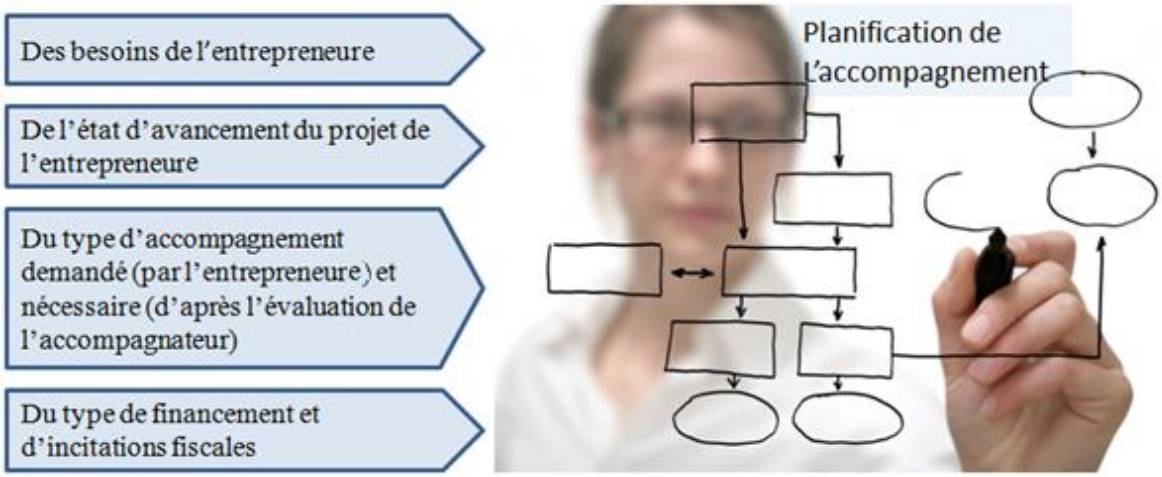
En effet les femmes entrepreneures en Tunisie font face à plusieurs défis en tant que femme et aussi en tant qu'entrepreneure. La confiance, pour elle, est une denrée importante et obligatoire.

Les femmes entrepreneures opèrent dans des environnements très concurrentiels, aussi bien entre femmes qu'entre femmes et hommes, ce qui rend la mission de l'accompagnateur encore plus difficile.

Un pacte de confiance morale et matérielle sera établi et organisé en commun accord. Le formulaire de planification de l'accompagnement est le document de base qui devrait débuter le processus d'accompagnement.

I.4 La planification de l'accompagnement

La planification de l'accompagnement doit se faire en fonction :



Mais, quel que soit le projet, les macro-tâches du gabarit de la page suivante doivent exister et doivent être complétés par des tâches spécifiques au projet. Ce gabarit sera la base de travail pour planifier l'accompagnement avec l'entrepreneure. N'hésitez pas à l'enrichir, au cas par cas. Le mode de son remplissage est fait par coloration de cases. Il faut refaire la planification à chaque retard notable sur les réalisations.

La durée de l'accompagnement est généralement organisée en cycles de 6 mois. En cas de demande de financement BTS, BFPME ou FORODI, la durée varie entre la préparation du dossier et la libération du financement, elle est autour de 7 mois minimum et peut aller jusqu'à 10 mois. Dans ce cas, la durée de l'accompagnement peut atteindre 18 à 24 mois.

Tableau 1 : Gabarie de planification de l'accompagnement

Macro Tâche	Mois																							
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Visite de l'entreprise et/ou du site du projet																								
Etude de marché																								
Etablissement des besoins en financement																								
Développement des besoins en capital de départ et du tour de table																								
Etablissement et rédaction du plan d'affaires																								
Préparions de l'entrepreneure aux entretiens																								
Liste les structures potentielles de financement																								
Organisation des rencontres de mise en relation																								
Dépôt de guide de projet auprès d'institutions ciblées																								
Etablissement des procédures juridiques de financement																								
Recrutement des ressources humaines																								
Acquisition des équipements																								
Renforcement des capacités techniques de l'entrepreneure																								
Renforcement des capacités organisationnelles et de gestion																								

II. L'accompagnement en phase de Pré-Lancement

II.1 Evaluation de la personnalité de et la motivation de la FE

La personnalité et la motivation de l'entrepreneure déterminent son endurance et ces capacités à gérer non seulement son entreprise, pour ces différentes phases d'évolution, mais aussi les parties prenantes et le marché. Bien qu'il a été démontré que la personnalité et la motivation de l'entrepreneure sont moins importantes que ses compétences et ses habilitations, il est évident que la personnalité et la motivation jouent un rôle important dans les différentes phases du projet et en particulier dans les phases difficiles.

Les questions qu'il faut poser à l'entrepreneure pour évaluer sa personnalité et sa motivation sont axés sur 10 axes :

Figure 2: 10 axes de motivation

La méthode qui suit est un outil de travail entre l'entrepreneure et l'accompagnateur. Cet outil se base sur les étapes suivantes :

Quoi ?

- Faire Comprendre à l'entrepreneure l'importance des 10 axes sus indiqués.

Question--nez

- Soumettre le questionnaire détaillé (Tableau page suivante) à l'entrepreneure et de lui demander de répondre en toute objectivité, bien qu'il lui sera difficile de le faire, car les entrepreneures ont tendance à sur-estimer leurs motivations et leurs personnalités (en particulier lors du démarrage). Pour ce faire, l'accompagnateur doit présenter des exemples et stimuler l'entrepreneure à se positionner comme « Un auto-observateur ». Le formulaire "**Evaluation de la personnalité de la femme entrepreneure" doit rester confidentiel.**

Scoring

- Calculer ensuite, la moyenne par axe en fonction des réponses aux sous caractéristiques de chaque axe de la façon présentée dans le déssin ci-après.

Présentez

- Les points faibles sont les moyennes obtenues qui sont inférieures à 3. En montrant ces moyennes à l'entrepreneure, elle prendra conscience de sa personnalité par rapport à la personnalité d'une "*bonne*" entrepreneure.

4-Etes-vous un compétiteur ?						4
Détester-vous être deuxième ? 1	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	3
Vous vous dites souvent « et pourquoi pas moi » ? 2	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	4
Une foi que vous avez fait une réalisation, pensez-vous à la réalisation suivante ? 3	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	4
Aimez-vous renter en concurrence avec d'autres, même si vous n'avez rien de matériel à gagner ? 4	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	5

Total=16

16/4

Tableau 2 : Evaluation de la personnalité de la Femme entrepreneure

Notez bien que :

- Les questions du tableau suivant doivent être posées d'une façon indirecte, l'accompagnateur place son « accompagnée » en situation compliquée et la pousse à trouver des réponses qui correspondent à ses questions.

-Les accompagnateurs doivent chercher des situations pour ressortir les réponses aux questions suivantes.

La personnalité de l'entrepreneure						**Note / Moyenne**
1-Vous sentez-vous « entrepreneure » naturellement ?						
Vous êtes-vous dit « Un jour, je créerai mon entreprise » ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Lors de votre jeune âge, avez-vous fait une petite expérience de business (évènement payant à l'école ou au quartier, etc…) ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
2-Êtes-vous une personne organisée ?						
Insistez-vous pour que chaque chose soit à sa place ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Remettez-vous les choses à leur place ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Prenez-vous des notes, systématiquement, sur des calendriers ou des « To Do List » ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Détestez-vous les documents et les papiers qui s'empilent sur votre bureau ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Détestez-vous le fait de laisser à demain ce que vous pouvez faire aujourd'hui ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous fixez-vous des objectifs et des délais pour les réaliser ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous tendance àne plus garder les objets que vous n'utilisez plus ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	

3-Êtes-vous autonome ?						
Pensez-vous que la liberté d'agir est essentielle ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Est-ce que vous vous estimez créative ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vos proches, ou vos collaborateurs, vous taxent-ils d'égoïste ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Assumez-vous vos décisions ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Pensez-vous qu'il vaut mieux être solitaire que de recevoir des ordres ?Faites-vous en qu'à votre tête ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Êtes-vous dominatrice ? Est ce qu'on vous considère comme une personne dominatrice ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
4-Êtes-vous un compétitrice?						
Détestez-vous être en deuxième position ou backoffice ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous êtes-vous souvent dîtes « Et pourquoi pas moi ? » ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Une fois que vous avez fait une réalisation, pensez-vous à la réalisation suivante ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Aimez-vous renter en concurrence avec d'autres, même si vous n'avez rien de matériel à gagner ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
5-Est-ce que les défis vous donnent de l'énergie ?						
Provoquez-vous les autres à une compétition ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Déclarez-vous explicitement aux autres qui vous défient qu'ils sont incapables de gagner ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Affrontez-vous les problèmes avec plaisir ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	

Avez-vous un manque de confiance jusqu'à prouver votre réussite ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous un tempérament douteux, soupçonneux et prévoyant ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
6-Êtes-vous une femme « Leader » ?						
Respectez-vous l'honnêteté et l'intégrité ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Êtes-vous volontaire à prendre du risque ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Êtes-vous naturellement optimiste et enthousiaste ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous engagez-vous pour la croissance ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous sentez-vous visionnaire ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous sentez-vous pragmatique ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous sentez-vous responsable ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous sentez-vous « travailleuse et consciencieuse » dans le travail (l'amour du travail bien fait)?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous confiance en vous ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Maitrisez-vous votre intelligence émotionnelle ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous la capacité à engager facilement les autres avec vous ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
7-Êtes-vous courageux ?						
Admettez-vous que, dans la vie, tout comporte un risque ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	

Vous concentrez-vous sur ce que vous pouvez contrôler uniquement ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Recherchez-vous un modèle parmi les gens que vous connaissez ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Lisez-vous des livres sur des personnages historiques réputés ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Pensez-vous que la meilleure chose à faire n'est pas toujours la plus facile ni la plus attrayante ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Êtes-vous prête à subir les conséquences de vos actes?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Ne réfléchissez-vous pas beaucoup avant d'agir ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
8-Êtes-vous un « Travailloman » (un grand travailleur) ?						
Avez-vous l'esprit logique ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous sentez-vous responsable du travail non fait ou mal fait de vos collaborateurs ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Possédez-vous un bon esprit d'analyse et de synthèse (Utilisez une problématique pour mesurer) ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous le sens de l'efficacité (faire le maximum avec le minimum) ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous l'esprit structuré (chaque idée est à sa place et elle est utilisée quand il le faut) ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Respectez-vous les budgets et les plannings ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous tendance à sur-contrôler le travail de vos collaborateurs ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous tendance à surcharger vos collaborateurs ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Quand vous vous concentrez sur une tâche, perdez-vous la notion du temps ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	

Pensez-vous qu'on n'est jamais bien servi que par soi-même ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
9-Êtes-vous innovatrice ?						
Aimez-vous la diversité aussi bien au niveau professionnel que personnel ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Faîtes-vous constamment face aux changements avec optimisme ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Croyez-vous en vos propres capacités ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Êtes-vous toujours au courant des possibilités d'amélioration ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous un don pour la communication ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Prenez-vous la vie avec curiosité et franchise ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Improvisez-vous souvent dans des situations difficiles ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Réservez-vous votre temps libre à lire des articles scientifiques/techniques, ou regarder des documentaires ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous travaillé dans des domaines diverses ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous, rien que par le travail, changer de domaine de compétence par rapport à votre diplôme ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Aimez-vous découvrir de nouvelles possibilités ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
10- Avez-vous soif de connaissance ?						
Pensez-vous que la connaissance est le pouvoir ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Avez-vous le sentiment que vous ne savez rien ou pas grand-chose et qu'il faut apprendre en permanence ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	

Sentez-vous que le jour où vous n'apprenez pas quelque chose de nouveau est une journée de perdue ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	
Vous sentez-vous frustré quand vous ne comprenez pas de quoi on parle ?	Presque jamais 1	Rarement 2	Moyennement 3	Souvent 4	Toujours 5	

II.2 Evaluation des compétences et des habilitations de la FE

L'évaluation présentée dans ce qui suit est le résultat de travaux de recherche[2] , adaptés pour mesurer, non seulement, les paramètres qui assurent un bon démarrage de l'entreprise, mais aussi les paramètres qui assureront la pérennité de l'entreprise d'une*« bonne »*entrepreneure.

Une bonne entrepreneure, même si elle ne dispose pas de toutes les compétences de ce référentiel, devrait prendre conscience de ces faiblisses et par la suite demander une formation ou un accompagnement ; dont l'accompagnateur cible l'amélioration des caractéristiques qui représentent pour lui les points faibles de cette Femme entrepreneure.

Contrairement aux caractéristiques qui sont liés à la personnalité de la FE et à sa motivation (et qui nécessitent du coaching personnalisé pour être développés,) celles liées à ces compétences nécessitent une formation et un accompagnement opérationnel, communément nommé « Learning By Doing »

La méthode qui suit est un outil de travail entre l'entrepreneure et l'accompagnateur. Cet outil se base sur les étapes suivantes :

1. Cette étape consiste à soumettre un questionnaire détaillé à l'entrepreneure et de lui demander de répondre en toute objectivité, car c'est sur ce résultat que seront définies les actions de formation et d'accompagnement futurs.

Le questionnaire associé à cette étape; se trouve à la suite dans ce chapitre (Tableau 3) et doit être rempli de la façon suivante :

[2]BAYAD. Mohamed, BOUGHATTAS. Et Yosra, SCHMITT. Christophe « DEMARCHE D'IDENTIFICATION ET EVALUATION : APPROCHE PAR REFERENTIEL COMPETENCES »

Fiche n°3 : Grille d'évaluation de la compétence de l'entrepreneure

	Les compétences de l'entrepreneur	Description de la compétence					Note / Moyenne
	Concevoir le projet d'entreprise	élaborer une stratégie simple incluant l'objet du projet, ces objectifs, et les moyens humains et matériel pour réaliser son projet et le la capacité à partager cette stratégie avec son équipe et ces partenaires					3,11
1	Savez-vous établir la faisabilité du projet (commerciale, financière et technique) ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	2
2	Savez-vous préparer le plan des opérations ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	3
3	Savez-vous comprendre et évaluer le cycle économique ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	4
4	Savez-vous identifier les besoins du marché ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	3
5	Savez-vous choisir les stratégies gagnantes ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	2
6	Savez-vous agir avant ses concurrents ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	3
7	Savez-vous définir les paramètres du projet d'entreprise ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	4
8	Savez-vous évaluer les possibilités d'affaires ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	4
9	Savez-vous lancer l'entreprise ou un nouveau produit / service ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	3

Total = 28

28/9=3,11

2. L'accompagnateur classe ces moyennes en ordre descendant, on obtient une liste des priorités des « Besoins de l'entrepreneure en formation/accompagnement ».

Tableau 3 : Grille d'évaluation des compétences de la Femme entrepreneure

Les compétences de l'entrepreneure	Description de la compétence					Note / Moyenne
Concevoir le projet d'entreprise	Elaborer une stratégie simple incluant l'objet du projet, ses objectifs, les moyens humains et matériels pour réaliser son projet et la capacité à partager cette stratégie avec son équipe et ses partenaires.					
Savez-vous établir la faisabilité du projet (commerciale, financière et technique) ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous préparer le plan des opérations ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous comprendre et évaluer le cycle économique ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous identifier les besoins du marché ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous choisir les stratégies gagnantes ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous agir avant vos concurrents ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	

Savez-vous définir les paramètres du projet d'entreprise ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous évaluer les possibilités d'affaires ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous lancer l'entreprise ou un nouveau produit / service ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Commercialiser, vendre et faire du marketing	Identifier les clients et les fournisseurs. Identifier les concurrents. Savoir cibler et connaître les besoins des clientes (Marché). Savoir vendre efficacement et garantir un niveau de service adapté.					
Savez-vous rechercher et sélectionner des canaux de distribution ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous élaborer une stratégie de vente ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous établir et fixer une politique de prix (prix de vente, prix de revient) ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous commercialiser et vendre ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	

Savez-vous établir et entretenir des relations clients ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Gérer la comptabilité et la finance	Lire et comprendre un état de trésorerie, ainsi que les états de bilan et de résultats.					
Savez-vous lire et interpréter les données comptables ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous préparer un budget ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous évaluer et contrôler les coûts (production, factures, ...) ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous établir et entretenir des relations avec les institutions financières et fiscales ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Gérer le personnel	Savoir recruter et manager le personnel en fonction des besoins à court et à moyen terme de l'entreprise.					
Savez-vous définir les besoins et profils des postes ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous recruter du personnel ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	

Savez-vous former le personnel ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous encadrer le personnel ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous administrer le programme de paye et d'avantages sociaux (salaires, contrats de travail, maladie, chômage, impôts, ...) ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Organiser l'entreprise	L'organisation et le suivi des tâches techniques et administratives quotidiennes. Savoir dessiner des process et les rédiger pour le management de toute la chaine de valeur de l'entreprise.					
Savez-vous organiser et suivre les tâches administratives ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous évaluer et prévenir les risques ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous organiser et suivre la production ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous négocier ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	

Diriger et leadership	Bonnes relations avec les équipes, les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Savoir aussi gérer l'adéquation temps-tâche-ressources.					
Savez-vous communiquer efficacement ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous interagir avec les tiers ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous gérer les contraintes ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous former ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Maîtriser l'information	Collecter, sélectionner et classer l'information pour ledéveloppement de l'entreprise.					
Savez-vous rechercher, analyser et classer l'information ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous utiliser l'outil informatique ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Connaissez-vous votre secteur d'activité ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	

Savez-vous identifier des opportunités ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Gérer les relations utiles à l'entreprise	Identifier, créer, entretenir et développer des réseaux formels et informels utiles.					
Savez-vous établir et entretenir des contacts utiles (intégrer les réseaux) ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	
Savez-vous organiser les relations publiques (relations avec les territoires) ?	Très faiblement maîtrisée 1	Faiblement maîtrisée 2	Moyennement maîtrisée 3	Bien maîtrisée 4	Parfaitement maîtrisée 5	

II.3 Le renforcement des soft-skills de la Femme Entrepreneure

Ci-dessous les différents scénarios que l'accompagnateur propose pour évaluer et orienter La Femme entrepreneure à développer ses compétences en Soft-Skills :

A. Techniques de négociation

On dit souvent qu'une négociation se gagne avant même d'avoir commencé. Il y a 10 erreurs communes chez les personnes non expérimentées. Le tableau suivant permet de détecter si la Femme entrepreneure a besoins d'une formation substantielle en négociation. Ce tableau doit être remplis par l'accompagnateur en provoquant/remarquant la Femme entrepreneure en discussion :

Comportement lors de la négociation	Toujours	souvent	Parfois	rarement	Jamais	Note
Veut-elle avoir raison ?	1	2	3	4	5	
Utilise-t-elle les mêmes méthodes de négociation pour tous les sujets et avec tout le monde ?	1	2	3	4	5	
Veut-elle coûte que coûte changer l'avis de son interlocuteur ?	1	2	3	4	5	
Oublie-t-elle de poser des questions précises à son interlocuteur ?	1	2	3	4	5	
Est-t-elle en train de noter les propositions de son interlocuteur ?	1	2	3	4	5	
Présente-t-elle des signes d'impatience si la discussion dure un peu plus que prévue ?	1	2	3	4	5	

Donne-t-elle l'impression qu'elle veut gagner la discussion contre son interlocuteur plutôt que de gagner avec son interlocuteur ?	1	2	3	4	5	
Montre-t-elle de la méfiance vis-à-vis des propositions de son interlocuteur ?	1	2	3	4	5	
Sourie-t-elle lors de la négociation par un sourire décontracté et décontractant ?	1	2	3	4	5	
A-t-elle tendance à demander une chose à la foi, lors des négociations ?	1	2	3	4	5	
Total						
Note moyenne (Total/10)						

1. Si le score de la Femme entrepreneure est inférieur à 2, une formation sur les techniques et les bonnes pratiques de négociation est très importante pour le FE.
2. Si le score de la Femme entrepreneure est supérieur ou égalà 2, une check-List de bonnes pratiques, ci-dessous citée, est remise à la Femme entrepreneure.

Check List bonne pratique

1. **Préparer la négociation :**« *Ce que vous voulez, ce que vous devez porter comme vêtement, vos objectifs, qui est votre interlocuteur, que veut-il, où se trouve ces intérêts cachés, quel sont ces domaines d'intérêt, etc… »*

2. En situation de négociation :*« Avoir une **confiance infaillible** en soi. Pas de doutes, pas d'arguments mal préparés, pas de chiffres très approximatifs ou erronés, etc... Avoir confiance en soi c'est avoir confiance en ses arguments ».*

3. ***« Fixez-vous un objectif** et gardez-le en tête durant toute la durée de la négociation. »*

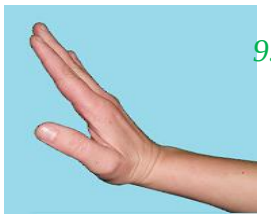
4. *« Connaître à l'avance les **seuils** au-dessous desquelles vous n'êtes plus capable de céder. »*

5. *« Laissez votre ego et votre orgueil de côté. Si vous cédez, vous n'avez pas été touché dans votre personne. **Restez zen** et souriante. Gardez votre sang-froid. »*

6. *« Demander toujours plus que vous n'êtes prête à accepter. Ayez toujours une idée sur ce que votre interlocuteur à céder dans des cas similaires avec d'autres entrepreneurs. »*

7. ***« Prenez votre temps** ! Ne demandez pas immédiatement ce que vous voulez avoir. Faites en sorte que ça soit provoqué par votre interlocuteur. »*

8. *« Il faut maîtriser l'art **d'écouter**. Il est toujours plus difficile d'écouter que de parler. On a l'impression d'être dépassé par l'autre. Mais au fait, c'est l'autre qui est en train de se révéler. Essayez de poser des questions au début plutôt que de parler de vous. »*



9. *« Il ne **faut jamais céder sur ses principes**. Quel que soit ce qu'on gagne, derrière une négociation où l'on cède sur ces principes, on sort malheureux. Dites non quand il le faut. »*

10. *« Une négociation n'est gagné que si elle est couronnée par un **écrit signé** par les interlocuteurs (Contrat, PV, Bon de commande, etc…) »*

B. Communication en publique

L'accompagnateur doit préparer la Femme entrepreneure à faire des présentations sur son projet et surtout de son plan d'affaires car souvent l'entrepreneure est demandée de préparer un bon PowerPoint. L'essentiel est négligé et c'est comment préparer le Femme entrepreneure pour cet entretient !!

Ci-après un scénario d'accompagnement :

<u>Check List communication et prise de parole en publique</u>

1. Lire le texte à haute voix, pour qu'elle s'habitue à changer d'intonation et de modulations du son. Elle doit faire varier le ton de sa voix en fonction de l'idée à exprimer. Un bon locuteur s'entend parler et anticipe sur son rythme et ton de parole en cours du discours.

2. S'entrainer devant un miroiret surtout à associer parole, geste, émotion verbale et émotion faciale. Elle doit associer au texte les émotions à communiquer (la peur, la colère, la tristesse, la honte, la joie, la compassion, l'enthousiasme, l'amabilité). Ayez une série de stylos de soulignage (Stabylo) de différentes couleurs pour colorer chaque phrase en fonction de l'émotion exprimée.

3. Faire des présentations et des simulations devant des membres de sa famille ou son accompagnateur.

4. Bien préparer la présentation. En fonction de la nature de la présentation, son niveau de stress peut être plus ou moins important.

5. Faire des exercices de relaxation(Youtube)

6. Généralement l'entrée est un problème général. Préparer une « Entrée » qui attire l'attention et finir par une « Sortie » qui laisse en mémoire la communication. Passer au cœur du discours en allant vers le détail et finir par une solution générale qui touche l'émotion.

7. Trouver sa propre organisation du discours, selon sa logique, ses principes. Il faut que la Femme entrepreneure « s'approprie » la présentation et n'a pas le sentiment d'utiliser la présentation d'un autre.

8. Bien préparer les exemples qui « parlent » au public. D'où la nécessité de connaître la nature et la mentalité de ceux qui vont assister au discours.

9. Se préparer juste avant d'entrer sur scène par la concentration et la détente.

10. Bouger sur scène comme un artiste. Le mouvement, l'accessoire (stylo ou pointeur laser …), le regard, le geste… doivent se préparer à l'avance.

11. Vérifier toute la logistique avant de commencer et même avant une journée : l'ordinateur, le vidéoprojecteur, l'électricité, une copie de secours de la présentation sur Flash DISK, un plan B en cas de panne, etc…

C. Techniques de présentation et préparation des transparents

Il n'y a pas de recette de cuisine toute prête pour faire un bon transparent. Une feuille de transparent c'est comme une toile de peintre, elle est confortable et expressive à voir (et à lire) sans que parfois on sait pourquoi. Mais, par contre il existe un certain nombre de règles minimales qui, une fois respectées, peuvent aboutir à une présentation Powerpoint efficace :

Check List techniques de présentation

R01 – La présentation est un support du discours et non l'inverse. Il faut que les transparents aident celui qui présente et ne représente pas un fardeau, une contrainte ou une obligation.

R02 – Règle de Guy Kawasaki : Appelée règle des 10/20/30 pour 10 transparents, à présenter en 20 minutes avec une taille de police de caractère de 30 points. Il est évident qu'on peut aller jusqu'à 13 ou 14 transparents s'il le faut, mais pas plus.

R03 –La règle de 166 : Une idée par transparent avec six phrases maximum et six mots par phrase.

R04 –Une image vaut mille mots : Exprimez les idées par des images et des schémas, utilisez les Smart Art et les représentations graphiques plutôt que des phrases.

R05 –Travaillez par couche permet d'avoir des transparents cohérents. Faire un plan puis associer une idée par transparent à ce plan. Ensuite, réaliser un Story Board (une sorte de bande dessinée à la main schématisant les transparents et ce qu'ils doivent contenir comme détails de l'idée) puis développer chaque idée en un texte et essayer de remplacer (ou d'enrichir) le texte par des schémas et des images.

R06 – Utilisez une à deux polices pour tous les transparents, et, exceptionnellement, pour les citations on peut utiliser une autre police.

R07 – Les Animations c'est bien, mais n'en faites pas trop. Une animation ça sert à mettre en relief une idée. En faire trop c'est rendre la présentation sans relief.

R08 – Utilisez une charte graphique unique pour tous les transparents (Couleur, tableau, Fond de page/Masque, Logo, Forme…). Si vous avez besoins de plus de couleurs que ce que vous avez, utilisez les nuances des couleurs de la charte.

R09 – Attention aux droits d'auteurs : Vérifiez que les images et schémas que vous utilisez sont libres de droit ou bien vous avez l'autorisation de les utiliser. Si vous utilisez des données ou des affirmations qui n'émanent pas de vous alors citez vos sources.

R10 – N'oubliez pas d'avoir une présentation respectant le principe connu de MECE (Mutuellement Exclusives et Collectivement Exhaustive).C'est-à-dire qu'il n'y a pas de répétition entre les transparents. Chaque transparent est complet en lui-même et ne dépend pas de l'autre, mais l'ensemble de votre présentation couvre exhaustivement tout le sujet.

D. Les règles comportementales d'un bon manager

L'accompagnateur doit vérifier le comportement de la Femme entrepreneure et doit s'imprégner des règles comportementales suivantes, pour pouvoir la coacher. Souvent la Femme entrepreneure ne fait pas décoller son projet à cause de son comportement managérial inadéquat. **Dans ce cas, on n'a pas besoin de plan d'affaires ou de financement mais juste de coaching :**

- Mais qu'est-ce qu'un « manager » ? C'est un leader, un coach, un gestionnaire, un responsable, un rassembleur. ***On ne naît pas manager, on le devient en manageant en développant le charisme caché chez chacun d'entre nous, en développant de l'expertise et en même temps en soignant son apparence.***
- Un manager doit être légitime légalement (c'est le chef de l'entreprise) mais aussi par sa compétence et son expérience. Il distingue le compliqué (difficile à résoudre) du complexe (dont la résolution nécessite une étude).

Etape par Etape pour accompagner la Femme entrepreneure sur le plan managérial.

- De point de vue environnement de travail, un bon manager met un minimum d'ordre dans son bureau et installe une petite table ronde pour changer la façon de recevoir les gens en fonction du message qu'il veut faire passer.
- Un bon manager doit communiquer parfaitement et parler« correctement ».En cas de problèmes linguistiques l'accompagnateur conseille le renforcement en cours de langue spécifique. Plusieurs programmes sont à explorer dans ce domaine.
- La réussite en management n'est pas uniquement le « gain d'argent », c'est surtout faire des projets « avec les autres et pour les autres ». La Femme entrepreneure doit

choisir ces projets, outre le fait que c'est rentable, des projets des 4P : « Pertinents », « Partagés par les autres », « Possibles et faisables » et « Plaisants/Innovants ».
Ces actions et ces objectifs doivent avoir des objectifs SMART (Simples, Mesurables, Ambitieux et Acceptables, Réalistes et Temporellement définis)

- On dit que le temps c'est de l'argent, c'est encore plus vrai pour les femmes entrepreneures que pour les autres.
- La Femme entrepreneure, doit décider, fixer des consignes précises, diriger fermement, mettre les relations dans leurs cadres,faire faire les choses et licencier quand il le faut (avant que ça se répercute sur son entreprise). Mais elle doit surtout garder son authenticité (sans trop d'émotions) et ne pas essayer de se faire aimer (ou détester) par ces collaborateurs.
- La fermeté n'est pas la rigidité.La Femme entrepreneure doit savoir adapter son management en fonction des personnes et des situations. Ecouter quand il le faut, briefer et débriefer les collaborateurs, responsabiliser etdéléguer (pas que les corvées). Elle doit surtout éviter le harcèlement moral (ça peut conduire à des problèmes graves).
- Une femme « Manager » doit savoir organiser et gérer une réunion. Des réunions avec les collaborateurs est nécessaire mais pas trop. Elle doit surtout réunir les personnes concernées par un problème et y faire face.
- Enfin, un bon manager c'est celui qui apprend et lit en permanence, s'autocritique sans se faire mal ets'améliore quand il le faut.

E. Le développement de l'intelligence émotionnelle

Le terme Intelligence émotionnelle a été introduit par le psychologue Peter Solovey&John Mayer en 1990 et popularisé par Daniel Goleman en 1995. On la définie comme étant la capacité d'une personne à mobiliser ses compétences et ses connaissances pour faire face efficacement aux pressions de son environnement. Plus pragmatiquement, une intelligence émotionnelle c'est la maitrise et l'utilisation de ses propres émotions pour atteindre ces objectifs. Alors que **l'intelligence intellectuelle** aide à « **affronter les problèmes techniques** », **l'intelligence émotionnelle** aide à « **affronter les épreuves de l'existence** ». Le secret de la réussite des femmes entrepreneures est leur capacité à affronter les situations difficiles.

Message à faire véhiculer :

« … débarrassez-vous de cette « Dictature » du QI et regardez chez la Femme entrepreneure son intelligence émotionnelle. »

L'intelligence émotionnelle se développe principalement par l'expérience et le coaching. Le rôle de l'accompagnateur est, parfois, ramené à faire du coaching émotionnel. Pour aider la Femme entrepreneure, l'accompagnateur peut conseiller les méthodes suivantes :

Se découvrir → faire le bilan de ses points positifs et de ses points négatifs (s'aider par son entourage s'il le faut)

Accepter les émotions négatives → En faire des outils pour aller plus loin et faire mieux.
Exp : Le stress fait travailler les méninges, donc maitriser le stress (ne pas se cacher et ne pas refuser).

Montrer les émotions → **Ne pas avoir peur de montrer ses émotions** aux autres, en jouant la transparence crée de la sympathie.

Faire le bilan émotionnel de la journée associée → Chaque évènement correspond à une émotion ressentie. Il faut expliquer pourquoi c'était comme ça, et pas autrement. Et analyser si ça aurait été mieux si les émotions ressenties étaient différentes.

Comprendre le rôle des émotions → Elles nous protègent ! Si la Femme entrepreneure comprend cette notion, elle sera capable d'utiliser ses émotions.

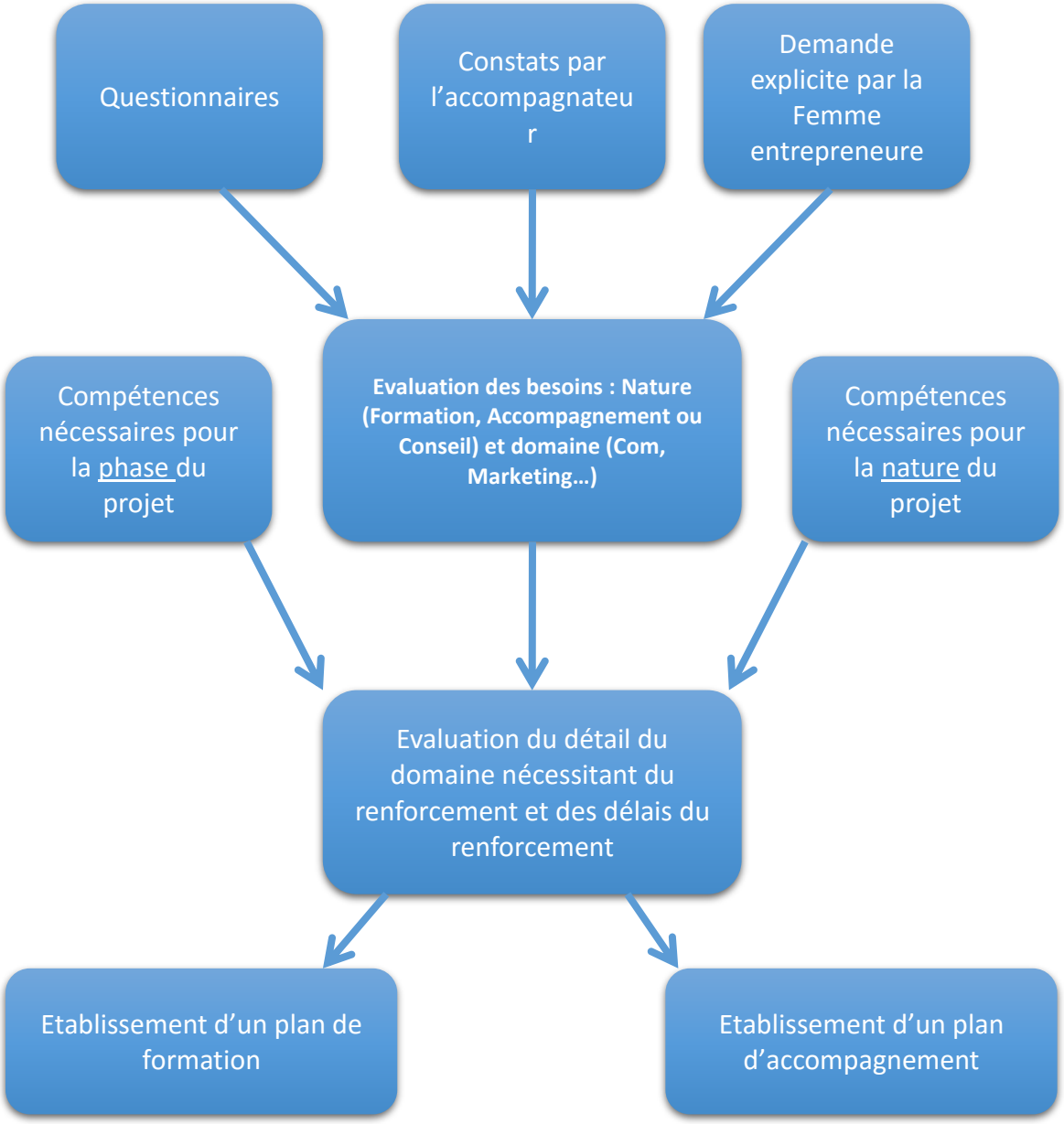
Développerses capacités à détecter les émotions des autres → C'est une intelligence émotionnelle qui permet de gagner des négociations ou de maintenir dans l'entreprise les meilleurs éléments RH. Ces émotions sont la joie, la tristesse, la colère, le dégoût, la peur, la surprise et le mépris. Cette capacité se développe par l'entrainement à détecter rapidement les micro-expressions du visage.

Ne pas oublier de montrer des signes de reconnaissance → Montrez des signes de reconnaissance à vos collaborateurs et développez votre propre motivation au travail.

II.4 Mode d'identification des besoins en renforcement de compétences de la FE

Le mode d'identification des besoins repose sur les résultats des questionnaires de l'évaluation des compétences de la Femme entrepreneure ainsi que les résultats constatés par l'observation et les questions relatives aux soft-skills.

Ce renforcement peut aller d'une simple indication générale à une formation présentielle, en passant par un accompagnement spécifique. En plus, la phase du projet ou de l'entreprise déterminent l'urgence de ce renforcement. Le process suivant indique la méthode à suivre pour établir un planning de renforcement (formation et/ou Accompagnement) des capacités de la Femme entrepreneure :



Processus d'identifucation des besoins d'accompagnement de la femme entrepreneure vs besoins en formation de la femme entrepreneure.

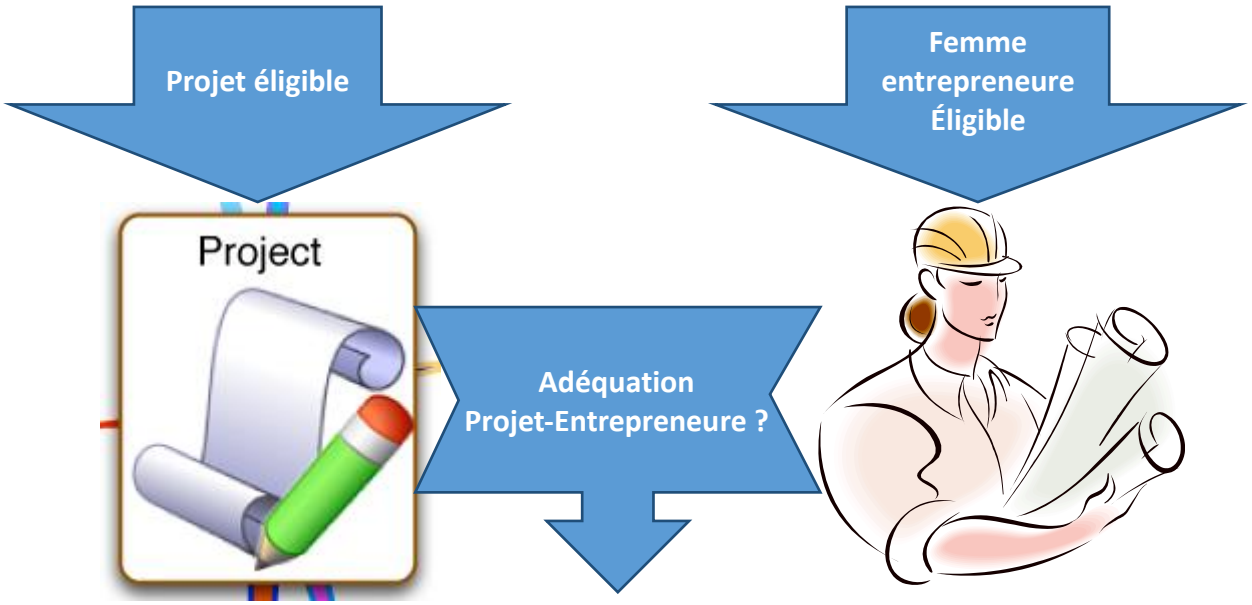
Voici quelque domaine de formation (à titre d'exemple) et leurs cycles :

Domaine	Phase/Nature	Thème de formation à partir du curriculum révisé
Création et démarrage de l'entreprise	Avant-création ou extension	Plan d'affaire
	Avant-création ou nouveau produit	Business model
	Demande de financement, pitch d'accélération, approvisionnement, vente	Techniques de Négociation
Commerce et marketing	Démarrage ou développement	Marketing
	Avant-création, nouveau produit ou nouveau concurrent	Etude de marché
Gestion	Recrutement important, engagement et changement d'organisation	Gestion des conflits
	Développement d'entreprise, après-création	Communication d'entreprise
Soft-Skills	Pitch d'accélération, prés-création Développement du capital	Communication et prise de parole en publique
	Tout entrepreneure, problèmes relationnel avec les parties prenantes	Gestion des conflits
Particularité	Tout entrepreneure développant un produit ou un service innovant	Propriété intellectuelle et industrielle
	Développement d'entreprise, industrialisation de la production	Initiation à la qualité totale et amélioration continue

III. L'accompagnement en phase de lancement

III.1 Identification et évaluation du projet de la Femme entrepreneure

Une fois l'entrepreneure évaluée, et avant d'avancer sur la suite du processus d'accompagnement, il est nécessaire de voir si le projet est éligible à l'accompagnement et s'il est adéquat pour cette entrepreneure.



Pour ceci l'accompagnateur doit vérifier les conditions nécessaires suivantes pour accepter le projet :

Cirières d'éligibilité projet

- Projet porté par une femme ayant un diplôme supérieur ou bien un BTS.

- Le projet est à but lucratif (ce n'est pas une association, ce n'est pas une ambition politique, etc…).

- L'idée ou le produit doit être libre de droit ou bien l'entrepreneur à eu le droit de réutilisation ou de franchise.

- La femme porteuse du projet a une expérience managériale (chef d'entreprise ou salarié).

- Le projet va apporter de l'employabilité à la région (fera travailler plus de 5 personnes dans deux ans).

- Installé dans la région et répond à des besoins réels.

- Intégré dans le tissue économique de la région (spécification industrielle, agricole, éducation, support aux jeunes, entreprise sociale, etc...)

- L'entrepreneure possède une personnalité adéquate (a eu des notes plus que 3 pour chaque 10 axes du point II.1 précédent)

En plus de ces conditions nécessaires, d'autres conditions souhaitables sont à chercher dans le projet. Chaque condition sera notée par l'accompagnateur en fonction du tableau suivant :

Niveau d'appréciation	Clairement existant dans le projet	Pourrais exister dans le projet	Existence non évidente dans le projet	N'existe pas
Note	3	2	1	0

Les notes doivent être portés sur le tableau suivant par l'accompagnateur. Puis on y calcule le total en bas. Un projet qui obtient moins que 24 point **ne sera pas éligible**.

Tableau 4 : Eligibilité du projet

Conditions souhaitables d'éligibilité	Note
Concept du projet	
Produit	
Technologie utilisée	
Mode de commercialisation	
Le projet donne de la visibilité pour au programme et au centre WES	
L'entrepreneure possède les compétences (a eu de bonnes notes dans le test du chapitre II.2 précédent)	
Les compétences de l'entrepreneure (CV) correspondent au projet	
L'entrepreneure a lancé une entreprise précédemment	
Le projet semble pouvoir générer une bonne valeur ajoutée	
L'entrepreneure a un partenariat avec une institution locale ou nationale (université, centre de recherche, CRDA, centre technique, etc…)	
L'entreprise fait déjà travailler des personnes autres que le fondateur	
L'entreprise a fait un chiffre d'affaire	
Total	

III.1 Arbre de choix d'éligibilité du projet

Le schéma suivant explicite l'arbre de décision sur l'accompagnement :

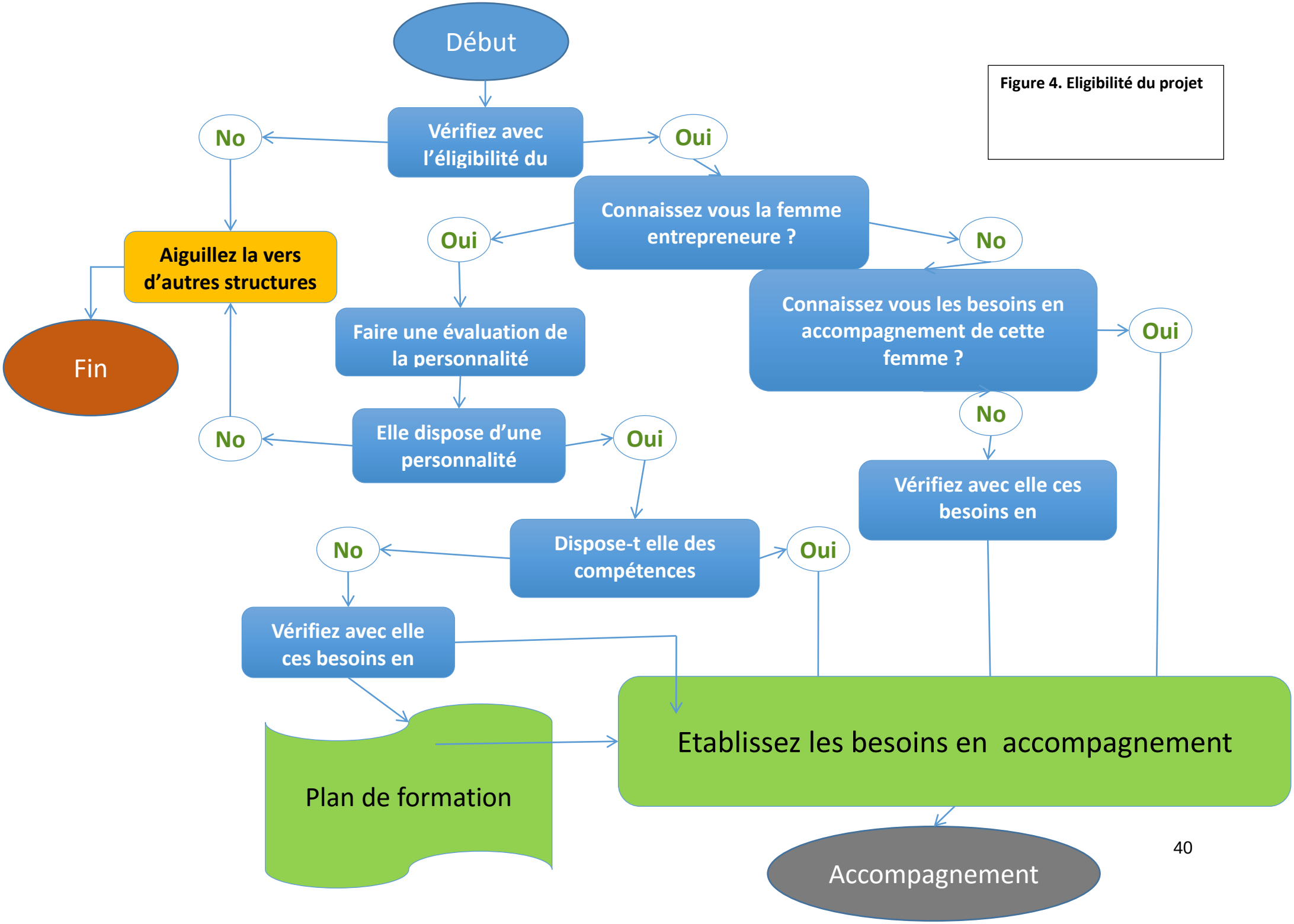
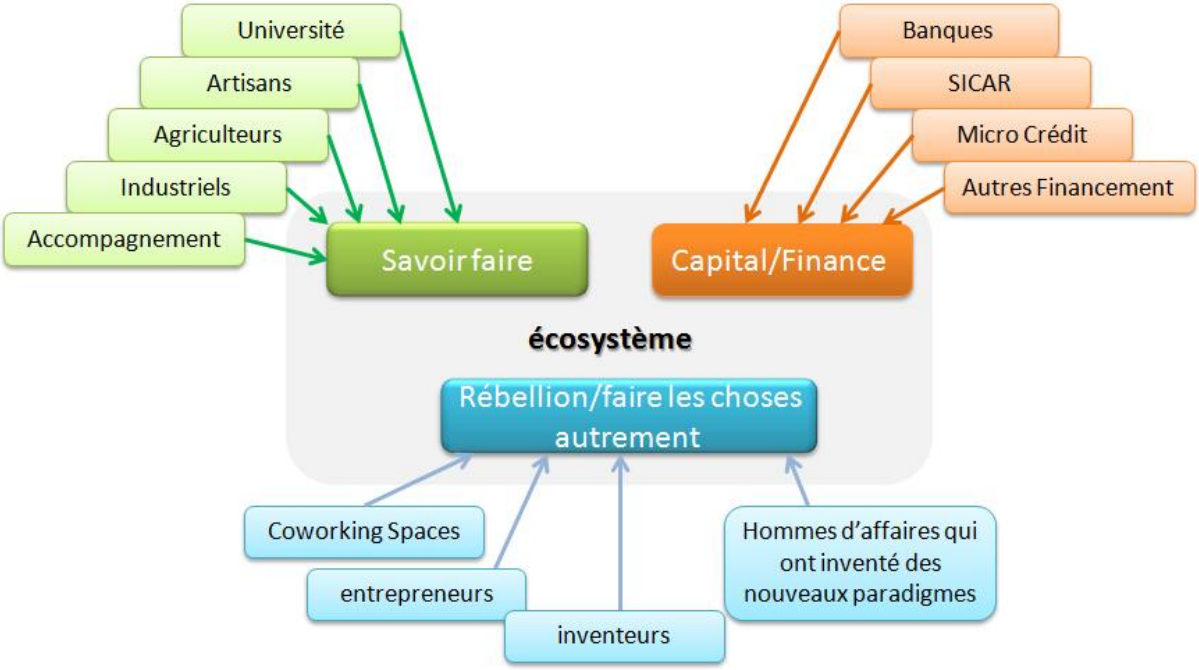


Figure 4. Eligibilité du projet

III.2 Compréhension de l'écosystème

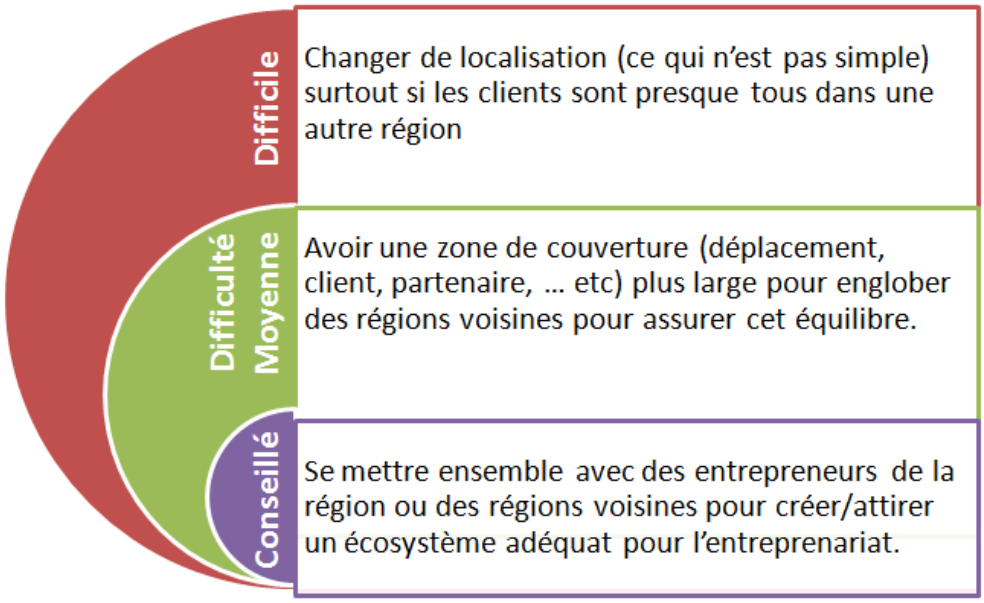
Pour comprendre le besoin en écosystème de l'entrepreneure, il faut étudier son contexte régional (Université, Support de l'état, Co-workingSpace, Park technologique, Filiales des structures bancaires, Filiales des Capitaux risques, Grandes entreprises, etc…). Il a été démontré que les entrepreneures qui savent se positionner et se faire connaitre dans un écosystème adéquat réussissent mieux. Parfois, on recommande à l'entrepreneure de changer de région en fonction de la nature de son projet. On a vu souvent des excellents projets avec des excellentes études échouer car l'écosystème où évolue l'entreprise (et l'entrepreneure) n'est pas adéquat.

Pour étudier les besoins de l'entrepreneure en compréhensions de l'écosystème, il faut la faire travailler sur trois axes[3] :



[3] Nicolas Colin « Qu'est-ce qu'un écosystème entrepreneurial ? » page web The Family

Pour réussir, l'entrepreneure doit évoluer dans un environnement qui est en équilibre entre ces trois composantes. Si la région de son évolution, par rapport à son domaine, ne comporte pas un équilibre de ces trois écosystèmes, l'entrepreneure a le choix entre :



III.3 Formalisation du projet

Ce besoin est identifié si la porteuse de projet n'a pas rédigé un guide formel décrivant les questions suivantes : Qui ?Quoi ?Pourquoi ?Pour qui ?Comment ?Où ?Combien ?

- **Qui ?** Porteur et origine du projet.
- **Pourquoi, Pour qui ?**Les finalités, les objectifs.
- **Quoi, où, quand ?** Contenu précis (description), échéance et localisation du projet.
- **Comment ?** Approche technique (besoins, ressources, compétences…).
- **Combien ?** Approche financière.

Dans ce cas, l'accompagnateur doit commencer par aider le promoteur à écrire « Une fiche Projet » qui formalise (en répondant aux questions précédentes) le projet sur deux à quatre pages.

Ce guide doit respecter les critères suivants :

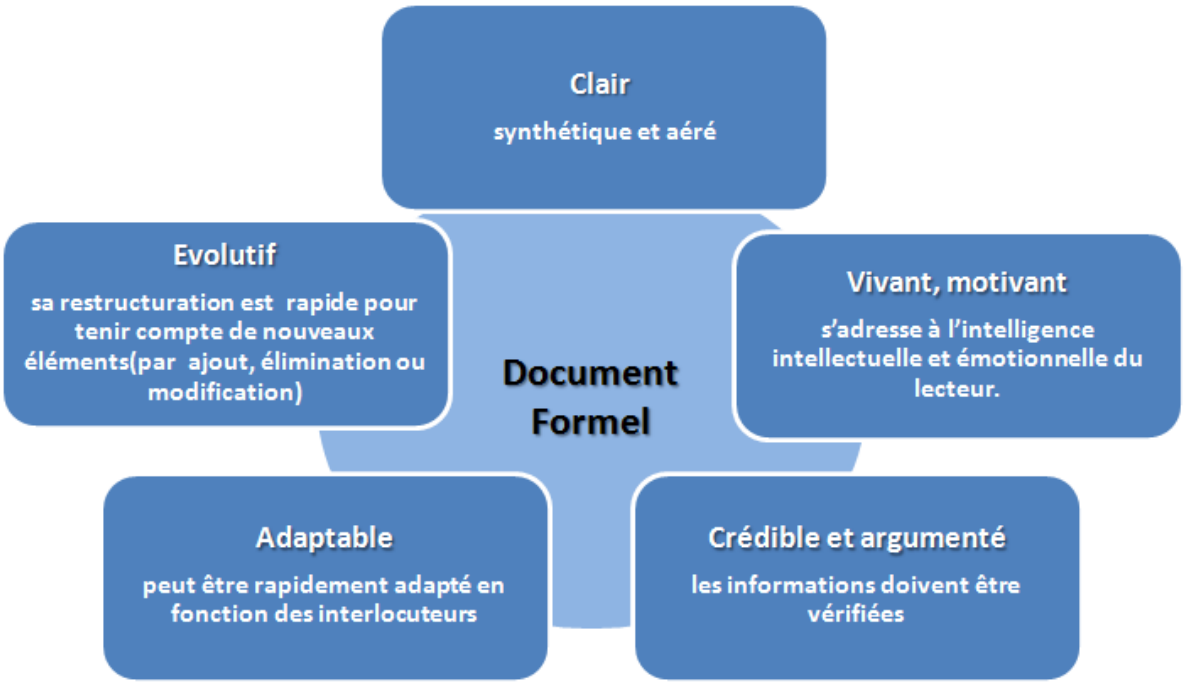


Figure 4 : Critères d'un document formel

III.4 Formalisme administratif

Les procédures administratives peuvent représenter une perte de temps à l'entrepreneure qui peut atteindre une année dans certains cas. L'assistance de l'entrepreneure doit être basée sur :

- Avoir sous la main un ensemble de formulaires vierges des différentes administrations et banques.
- Avoir des photocopies de ces formulaires qui vous permettront d'expliquer à l'entrepreneure la façon de les remplir.
- Avoir la liste des guides demandés (mises à jour régulièrement) par les administrations et les structures de financement.
- Avoir dans une description ou un dessin des procédures (mises à jour régulièrement) sous la main pour pouvoir aiguiller l'entrepreneure.
- Accéder régulièrement aux sites Web des différentes structures pour prendre notes des changements éventuels.
- Téléchargez régulièrement les derniers guides et formulaires administratifs des sites (API, APIA, BFPME, BTS, …) et gardez-les sur votre ordinateur. Vous aurez surement besoins d'un tel guide alors que vous n'avez pas de connexion Internet.

Conseil : Il faut développer un réseau de connaissance et de relation dans ces administrations et ces structures régionales pour pouvoir être informé des subtilités liées à ces procédures. C'est uniquement de cette façon qu'on peut rester à jour de point de vue information et qu'on peut aider efficacement les entrepreneures.

III.5 Accès au financement

Le financement ne pourra se définir correctement qu'en définissant le modèle économique du projet. Certains projets, qui sont liés à une expertise spécifique d'une personne, se financent d'une façon différente des projets liés à la création de produit qui sera la propriété de l'entreprise et pas de la personne (dans l'entreprise).

La Nature du projet et sa localisation géographique permettent aussi de connaître à quelle catégorie de financement et d'encouragement fiscal on peut souscrire.

III.6 La rédaction du guide projet

La rédaction d'un guide projet est une phase essentielle pour atteindre le plan d'affaires. La différence essentielle ente un business plan est un guide projet c'est que ce dernier s'apparente à ce qui est communément appelé FIG Projet (Fiche d'Identification Générale du Projet). La présentation du guide projet aux instances d'aide (SICAR, etc…) permettra de se focaliser sur le projet, sa faisabilité, son écosystème, etc… avant de regarder les tableaux du plan d'affaires. Une foi que le guide projet finalisé et validé par l'accompagnateur (et autres coach) l'entrepreneure peut passé à la rédaction d'un plan d'affaire conformément au document « Plan d'affaire adapté ».

Le guide projet servira aussi à clarifier les idées avant d'entamer le plan d'affaires. En écrivant les idées sur un guide, on est obligé de les structurer. Le guide projet ne doit pas dépasser 3 pages. Il doit être facile à lire et « vendeur » de l'entreprise.

Ce guide est généralement de structure libre et dépendante de la nature du projet et de l'entreprise. Toutefois, il doit comporter :

1. Identification de l'entreprise	Dénomination sociale, Bénéficiaires/entrepreneures, Parties prenantes, Renseignement sur la localisation et le domaine d'activité.
2. Description du projet	Objet du projet, Objectifs du projet, Retombés sur la région et l'emploie, Etat d'avancement de réalisation.
3. Identification des besoins en renforcement des capacités de l'entreprise	Formation en gestion/comptabilité/finance, Formation en organisation et projet, Formation techniques (du domaine technique du projet)
4. Etude commerciale	Analyse de l'offre, Analyse de la demande, Stratégie marketing et commercialisation, Disponibilité des matières premières et des pièces (où, quand, saison, risque de rupture).
5. Etude technique	Processus de production, Procédé technique, Capacité technique de l'entreprise, Taille des équipements, Logistique de transport, Logistique de stockage, Besoins spécifiques (bâtiment/espace/champs/forêt, norme technique, médicament vétérinaire, alimentation spécifique…), Calendrier de production.
6. Etude financière	Immobilisations incorporelles, Bâtiment (location/construction), Matériel et équipements, Fonds de roulement, Coût total du projet, Financement prévisionnel du projet, Apport personnel de l'entrepreneure, Financement extérieur attendu, Plan de décaissement, Tableau des amortissements, Compte d'exploitation prévisionnelle, Tableau de trésorerie
7. Plan de pérennisation de l'activité	Stratégies d'entretien/de maintenance/de renouvellement des équipements, Système de suivi et d'adéquation, Besoins du marché vs capacité de production, Gestion du projet, Dépôt de droit d'auteur/patente
8. Résultats attendues	Techniques, Impacts économiques, Impacts sociaux, Impacts environnementaux

III.7 L'implémentation initiale

Après le démarrage se son entreprise et acquisition de financement, la Femme entrepreneure se retrouve sous un double défi : Gérer correctement ce financement et Gérer correctement le projet. Durant cette phase, l'entrepreneure doit se transformer d'un « créateur » à un « gestionnaire ». Cette transformation est souvent fastidieuse, car souvent les entrepreneures sont « auto-satisfaites » d'avoir décroché le financement.

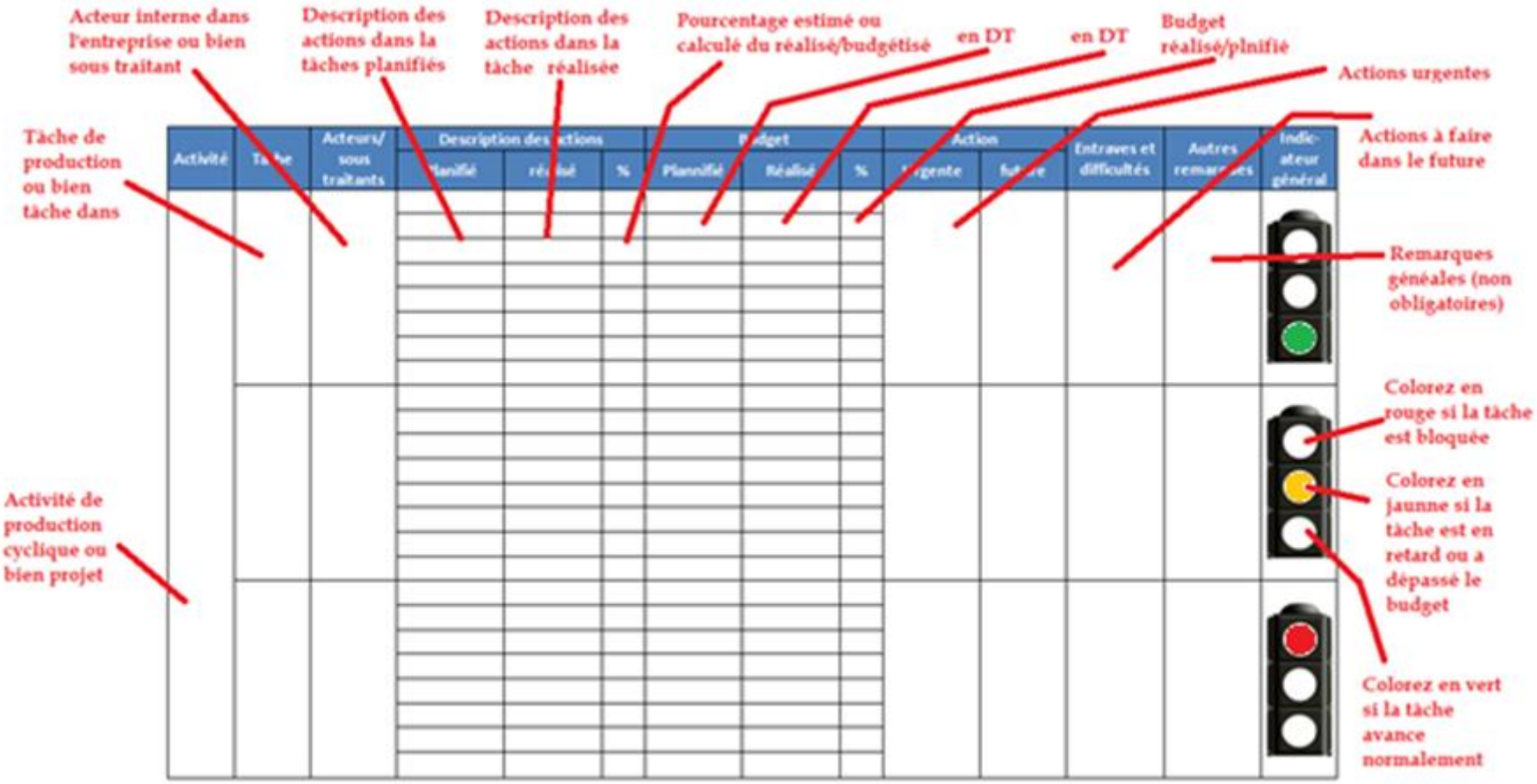
La première tâche de l'accompagnateur consiste en la sensibilisation sur le fait que « le financement est une obligation de remboursement », et que l'obligation de remboursement est une obligation de réussite, et que l'obligation de réussite est une obligation de réalisation de ce qui a été consigné dans le plan d'affaires. Le plus important dans ce cadre est l'atteinte des objectifs commerciaux de ce plan. Il n'est pas question de mélanger « budget familiale » et « budget projet » même d'une façon camouflée (Exp : Remplacé la voiture utilitaire par une voiture familiale).

Le rôle de l'accompagnateur est de « contrôler » que l'entrepreneure ne dévie pas de ses objectifs et ceci à travers trois leviers : Initialisation, Tableau de suivi du projet et Tableau de suivi plan d'affaires.

Dans ce cas l'accompagnement est spécifique au projet. Mais dans tous les cas l'accompagnateur doit assurer un suivi très méticuleux des investissements nécessaires au bon fonctionnement du projet (y compris la construction, les achats de matériel d'exploitation, fonds de roulement, le contrôle de qualité, etc. …). À ce niveau, et plus qu'ailleurs, les actions doivent être réalisées telles qu'indiquées dans le planning et le plan d'affaires initial. Il ne s'agit pas d'improviser. Ce n'est pas admis ni pour les tâches du plan ni pour son budget.

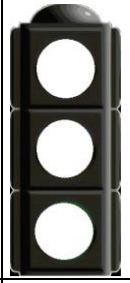
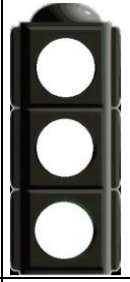
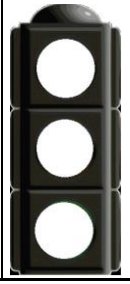
III.8 La mise en œuvre et le Monitoring

La mise en œuvre du processus de monitoring (suivie) se fait à travers la mise en place d'un « tableaux de bord de suivi des activités et de positionnement par rapport à des objectifs clés du plan d'affaire ». Voir les tableaux des pages suivantes :



Les autres tableaux sont faciles à remplir. Les tableaux de cette annexe ne remplacent en aucun cas les tableaux de la comptabilité légale qui peuvent être remplacés par des petits systèmes informatiques.

ACTIVITE de la Semaine du ……. au ……..

Activité	Tâche	Acteurs/ sous-traitants	Description des actions			Budget			Action		Entraves et difficultés	Autres remarques	Indicateur général
			Planifiée	Réalisée	%	Planifié	Réalisé	%	Urgente	Future			
													
													
													

PRODUCTION de la Semaine du …… au ……

Produit	Ventes de la semaine Qté			Ventes cumulés Qté			Chiffre d'affaires		
	Prévisions	Réalisation	%	Prévisions	Réalisation	%	Prévisions	Réalisation	%

ACHATS/STOK de la Semaine du ……. au …….

Article/matière première	Achats de la semaine Qté			Achat cumulés Qté		Stock					
	Prévisions	Réalisation	Date de livraison	Prévisions	Réalisation	Livraison effective	Sortie	Qté initiale	Quté finale	Prix unitaire moyen	Prix total sortie

PRODUCTION de la Semaine du …….. au ……..

Produit	Production de la semaine			Production cumulés Qté			Coûts de production				
	Prévisions	Réalisation	%	Prévisions	Réalisation	%	Matière première	Salaires	Services	Autres	Total

IV. Annexes

IV.1 Annexe 1 : Planification générale de l'accompagnement

Plan opérationnel pour la Femme entrepreneure			
Identification des problèmes de performance ou de manques de compétences			
Rôle de l'accompagnateur	**Révision par l'accompagnateur**	**Indicateurs de mesure de succès**	**Activité future**

IV.2 Annexe 2 : Planification d'une Session d'accompagnement

Femme entrepreneure ..... Date .....

Problématiques nécessitant l'accompagnement	
Objectifs de la session en fonction des problèmes de performances et des manques de compétences	
Résultats attendus de la session	
Nécessité de l'accompagnement dans la situation actuelle ? Urgences et impacts éventuels	
Difficultés éventuelles	Méthodes de traitement
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
Prochaines étapes	

IV.3 Annexe 3 : Evaluation du déroulement d'une session d'accompagnement

	Déroulement fructueux	Déroulement à améliorer
Relation accompagnateur-FE		
Processus d'accompagnement		
Résultats de l'accompagnement		