



# **Manuel pour le Nucleus**

**Objective**

**Idées**

**Activités**

**Effets**

**Ce que j'entends, je l'oublie!**

**Ce que je vois, je le comprends!**

**Ce que je fais, je l'apprends!**

(Confucius)

Ce "Manuel du Nucleus" est basé sur des expériences pratiques obtenus par l'établissement et le fonctionnement des Nuclei d'entrepreneurs dans des associations et chambres d'affaires principalement au Brésil (depuis 1991) et au Sri Lanka (depuis 2002) mais aussi dans d'autres pays latino américains et africains.

Beaucoup d'entrepreneurs, de conseillers de Nucleus mais aussi de collaborateurs des projets internationaux pour la promotion des PME et des associations / chambres d'affaires ont contribué à la collecte, l'élaboration et le transfert de toutes ces informations en un manuel. Parmi eux:

- Amina Yoosuf & Aruna Gunawardena  
ESSP Région Centrale, Ministère du Développement de la Région Centrale & GTZ –  
Coopération Technique Allemande & INTEGRATION - Consultants en Management  
International GmbH, Kandy, Sri Lanka
- Ederaldo Ribeiro & Jairo Aldo da Silva & Jassir Cassol & Lucilena Michelutti & Neri  
Heinzen  
Fundação Empreender / Fondation Entrepreneur, Joinville, Brésil & Chambre des Métiers  
et des Petites Industries pour Munich et la Haute Bavière, Allemagne
- Rainer Müller-Glodde  
Fundação Empreender / Fondation Entrepreneur, Joinville, Brésil & ESSP Région  
Centrale, Kandy, Sri Lanka & Kronberg, Allemagne & Dakar, Sénégal

## Sommaire

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Quelques recommandations d'ordre général pour le conseiller .....</b>	<b>6</b>
2.1	Conseiller .....	6
2.2	Nucleus .....	6
2.3	Nucleus meeting .....	7
<b>3</b>	<b>Quel est le secteur favorable à la création d'un Nucleus de PME? Une liste de contrôle .....</b>	<b>8</b>
3.1	Critère: Leadership.....	9
3.2	Le critère de qualification .....	9
3.3	Le critère d'organisation.....	10
3.4	Le critère de structuration .....	10
3.5	Le critère de quantité .....	11
3.6	Le critère de participation de l'entrepreneur.....	12
3.7	Le critère d'investissements .....	12
3.8	Le critère des sources de savoir-faire .....	12
<b>4</b>	<b>Liste des types de Nucleus .....</b>	<b>14</b>
4.1	Nuclei de secteur .....	14
1.1	Nuclei de sujet.....	14
<b>5</b>	<b>Activités d'un Nucleus .....</b>	<b>16</b>
<b>A</b>	<b>Activités internes d'un Nucleus .....</b>	<b>16</b>
A.1	Un membre d'un Nucleus du même secteur ou d'un secteur différent explique les méthodes de travail de son Nucleus et l'expérience acquise par les membres .....	16
A.2	La discussion des problèmes et des objectifs.....	16
A.3	La rencontre du Nucleus dans l'atelier d'un quelconque entrepreneur.....	17
A.4	Etablissement de la liste de participation avec les noms, adresses et numéros de téléphone de chaque participant .....	17
A.5	Enquête sur les entreprises du Nucleus .....	18
A.6	Dîner de fraternisation.....	18
A.7	La rencontre des épouses d'entrepreneurs qui participent activement aux affaires de l'entreprise .....	18
A.8	Trois / six mois d'évaluation des activités du Nucleus .....	19
A.9	Planification des activités du Nucleus pour les prochains mois ou la prochaine année à venir .....	19
A.10	Discussion avec le gérant, le président et autres dirigeants de l'association / de la chambre sur les relations, attentes et besoins du Nucleus .....	20
A.11	Débat sur les attentes des entrepreneurs du conseiller.....	20
<b>B</b>	<b>Les activités du Nucleus pour le développement des entreprises.....</b>	<b>22</b>
B.1	Achat collectif d'équipements, de matières premières et de services par les membres du Nucleus .....	22
B.2	Achat de gros équipements (Investissement substantiel) par le biais d'un consortium de Nucleus partenaires.....	23
B.3	La discussion sur les accords de prix .....	24
B.4	Introduire le traitement des données.....	24

<b>C</b>	<b>Formation</b> .....	<b>26</b>
	C.1 Transfert de savoir-faire en gestion, administration, technologies et techniques relatives au secteur à travers de courts stages de formation axés sur un problème .....	26
	C.2 Formation pratique par un membre du Nucleus.....	27
	C.3 Thèmes pour les activités de formation (tous les secteurs).....	28
	C.4 Calcul des coûts et prix.....	28
	C.5 Sélection et recrutement du personnel .....	28
	C.6 Court débat / discours / Exposé durant une réunion du Nucleus.....	29
	C.7 Formation technique pour les employés des entreprises du Nucleus par les membres du Nucleus .....	30
	C.8 Formation par un fournisseur .....	30
	C.9 Formation via une entreprise client.....	31
	C.10 Cours CEFE pour le renforcement des capacités de l'entrepreneur.....	31
<b>D</b>	<b>Visites, apprentissages et missions techniques</b> .....	<b>32</b>
	D.1 Visite d'un Nucleus de même type ou d'un Nucleus d'une autre association / chambre .....	32
	D.2 Visite à un fournisseur de matériel, d'appareils, de matière première etc. ....	32
	D.3 Visite de foires et expositions locales, régionales, nationales et internationales.	33
<b>E</b>	<b>Conseil et consultance</b> .....	<b>34</b>
	E.1 Programmation d'une séquence de visites du conseiller aux membres du Nucleus .....	34
	E.2 Activité de « conseil individuel » du conseiller aux membres du Nucleus .....	34
	E.3 Evaluation d'une entreprise d'un membre du Nucleus par les autres membres du Nucleus– Les entrepreneurs conseillent les entrepreneurs.....	35
<b>F</b>	<b>Activités de lobby</b> .....	<b>37</b>
	F.1 Discussion avec une institution ou un département public .....	37
	F.2 Activités de commercialisation .....	37
	F.3 Commercialisation / publicité à travers la télé, une revue, ou un prospectus par quelques entreprises du Nucleus.....	38
<b>G</b>	<b>Pour le conseiller</b> .....	<b>39</b>
	G.1 Collecte de publications techniques concernant le secteur .....	39
	G.2 Sites Internet.....	39
	G.3 Acquisition de vidéos sur la gestion des affaires et technologies du secteur .....	40
<b>6</b>	<b>Annexe: Formulaires</b> .....	<b>41</b>
	6.1 Rapport de la réunion du Nucleus.....	41
	6.2 Rapport des activités du Nucleus entre. .... et ... ..	41
	6.3 Liste de contrôle: Quel secteur est favorable à la fondation d'un Nucleus de PME? .....	41

## 1 Introduction

L'Approche Nucleus vise d'une part à mobiliser les entreprises individuelles particulièrement les PME, d'autre part à initier des processus de développement structurel au sein des chambres et associations de commerce<sup>1</sup>. Cette approche a été conçue et développée depuis 1991 dans le cadre du projet de partenariat entre la Chambre des Métiers et les petites industries de Munich, en Haute Bavière en Allemagne et plusieurs autres Chambres de Commerce et d'industrie Brésiliennes de l'Etat Fédéral de Santa Catarina<sup>2</sup>. La confédération nationale des chambres de commerce, CACB et SEBRAE, une institution de promotion de PME entreprend cette approche en 1999 et la vulgarise dans tout le Brésil à plus de 900 chambres de commerce et d'industrie. En fin 2005 on comptait 4,500 Nuclei et 50,000 entreprises.

Les chambres et projets de la coopération technique dans plusieurs pays Latino-américains s'essaient à l'Approche Nucleus. En Uruguay par exemple, il existe actuellement quelque 100 Nuclei avec près de 1,000 participants.

Depuis 2002, le programme Sri Lanka-Allemand de Soutien à la Stratégie Economique (ESSP) à Kandy, Sri Lanka – un programme de la Coopération Allemande (GTZ) pour la promotion du développement économique régional et la promotion des PME- réussit à faire utiliser l'Approche Nucleus impliquant 6 chambres / associations. De plus, cette approche est en train d'être testée dans 9 districts touchés par le Tsunami depuis 2005. Dans d'autres pays asiatiques et africains, l'introduction de l'Approche Nucleus est en discussion.

Depuis la fin des années 90 l'Approche Business Development (BDS) a traditionnellement dominé la coopération pour le développement économique. Bien que l'Approche Nucleus contredise ses suppositions, les délibérations et conséquences de certaines idées du BDS, l'approche commence à être acceptée et disséminée dans une certaine mesure.

Le comportement des PME, qui est pour l'essentiel le même à travers le monde, compte non tenu des différences culturelles dans les pays en développement et les pays émergents constitue le point focal de l'Approche Nucleus. Ce comportement ne change que par rapport à sa manifestation spécifique:

- L'entrepreneur agit isolé sans recevoir de conseils ou recommandations de l'extérieur ou de l'intérieur de son entreprise.
- Du fait du niveau d'instruction limité et de la formation professionnelle, il / elle n'a jamais subi une formation de renforcement ou même appris « comment apprendre » et appliquer dans l'entreprise les connaissances acquises.
- Il / elle considère les entrepreneurs du même secteur non pas seulement comme des concurrents mais aussi comme des ennemis personnels avec lesquels il / elle ne peut ni échanger d'expérience et de savoir ni coopérer.

---

<sup>1</sup> La Chambre est définie comme une agrégation d'entreprises dans une unité géographique surtout politique / administrative. Les associations sont organisées selon les secteurs d'activité. Dans les régions parlant le portugais, "associação" – "association" – correspond à une chambre. Dans plusieurs pays les chambres et les associations coexistent avec les mêmes et partiellement différentes fonctions.

<sup>2</sup> Le projet était mené par SEQUA gGmbH – Partenaire de l'industrie = Fondation pour le Développement et la Qualification, Bonn, maintint la coopération technique allemande (GTZ) et le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement par le biais de plusieurs confédérations de l'industrie allemande

- Il / elle se méfie profondément du gouvernement, des institutions de promotion, des prestataires de services, des clients, et des collègues.
- Il / elle trouve les raisons de son insatisfaisante situation économique en dehors de l'entreprise non pas en lui / elle.
- Il / elle tend à développer une attitude exigeant un support extérieur au lieu de se baser sur son propre potentiel et à recourir à sa propre initiative. Cette attitude est particulièrement dominante dans des pays tels que le Sri Lanka et le Mozambique.

Les entrepreneurs ont objectivement des besoins réels pour améliorer leurs affaires. Mais suite aux caractéristiques mentionnées plus haut, leur situation subjectivement perçue ne mène pas automatiquement à une demande en BDS. Toute stratégie de promotion de PME qui se concentre exclusivement sur l'offre n'atteindra probablement pas ces entrepreneurs et restera vraisemblablement sous-optimale.

Ainsi, l'Approche Nucleus vise à créer une plateforme organisationnelle où les entrepreneurs peuvent commencer à s'ouvrir, à mieux identifier leurs problèmes, à se comparer à d'autres (Benchmarking), à définir leur propre demande de service à développer une confiance en eux et améliorer leurs entreprises.

Des expériences avec cette approche en Amérique Latine e Asie montrent que le défi peut être relevé.

*Le principal problème n'est pas l'offre de services aux PME. Le principal problème est la demande des PME en services.*

Vinícius Lummertz,  
SEBRAE, Brésil

## 2 Quelques recommandations d'ordre général pour le conseiller

Voici quelques recommandations concernant le Nucleus pour le conseiller.

	A faire	A éviter
<b>2.1 Conseiller</b>		
1	Insister toujours sur le fait que les membres du Nucleus sont eux-mêmes responsables de son efficacité. Le conseiller ne fournit qu'un soutien et facilite le fonctionnement	Ne jamais assumer la responsabilité du Nucleus. Les membres attendront passivement que tu agisses et en cas de problèmes restent à l'écart
2	Imposez-vous comme conseiller qui traite directement avec l'entrepreneur avec les tâches de modération, de conseil, d'organisation et de mise en œuvre; c'est comme ça que vous serez respecté et que vous gagnerez leur confiance	Ne vous astreignez pas le rôle d'un secrétaire, d'un assistant ou d'un bénévole du Nucleus. Les membres ne vous respecteront pas et par conséquent n'auront pas confiance en vous
<b>2.2 Nucleus</b>		
1	Inciter les PME à se joindre et à créer un Nucleus	N'essayer pas créer vous même un Nucleus – vous échouerez probablement
2	Utiliser des critères "internes" pour inciter la fondation d'un nouveau Nucleus (personnalités intéressantes; entrepreneurs charismatiques; les PME ont des problèmes internes et en sont conscients)	Ne pas utiliser des critères externes pour inciter la fondation d'un nouveau Nucleus (plusieurs entreprises, importance du secteur pour l'économie et autres)
3	Vérifier si le secteur comporte un nombre suffisant d'entreprises susceptibles de former un Nucleus. Au début vous aurez besoin d'un minimum de 7 membres; dans le long terme, 10 à 20 membres sont requis. Ces membres augmentent la probabilité d'avoir un entrepreneur dynamique, perspicace et expérimenté qui donnera de la vie au Nucleus et entraînera les autres membres	Ne pas démarrer un Nucleus avec seulement quelques entrepreneurs d'un secteur – sauf si les membres potentiels sont extraordinairement vifs, dynamiques et perspicaces. Toutefois se rappeler de les aspects économiques d'un Nucleus, i.e. investissement de temps et de frais par personne; potentiel de contributions financières; quantité et qualité globales d'effets
4	Veiller à que les PME s'approprient le Nucleus	Ne jamais laisser l'impression que le Nucleus vous appartient, appartient à la chambre / association ou au gouvernement
5	Dans le cas d'une crise, faites tout pour maintenir la dynamique du Nucleus et animez le – avec de nouvelles activités, de nouveaux membres, un nouveau leader etc.	Mais n'essayez pas de le maintenir en vie coûte que coûte car. Il existe des limites en temps et en argent que le conseiller ne doit pas dépasser. S'il n'y a aucune chance de mobiliser les membres ou de stimuler une interaction constructive parmi eux, laissez le Nucleus mourir – et réessayer

	A faire	A éviter
		éventuellement avec un nouveau groupe dans quelques mois
<b>2.3 Nucleus meeting</b>		
1	Préparez-vous à la réunion du Nucleus: Que voulez-vous atteindre? Comment voulez-vous le faire? Soyez flexible et préparez vous à changer votre programme si nécessaire	Ne jamais aller à une réunion de Nucleus sans préparation, espérant que le groupe résoudra le problème ou que vous trouverez la solution sur un coup de chance – il y a de grandes chances que ça ne marche pas
2	Utiliser toujours des techniques de visualisation pour maintenir le niveau de la discussion	N'essayez pas d'accélérer le procédé en « escamotant » les techniques de visualisation. Une discussion non structurée est souvent de mauvaise qualité
3	Terminez la réunion avec une évaluation ("flashlight", i.e. demander une brève impression de la réunion ou des smileys 😊 😐 😞.) Faites votre propre évaluation. Chacun doit connaître l'opinion des autres sur la réunion	Sans évaluation, ni le conseiller, ni les participants ne peuvent avoir conscience de la réussite, de la performance ou des problèmes du Nucleus

### 3 Quel est le secteur favorable à la création d'un Nucleus de PME? Une liste de contrôle

Au début, lorsque des projets de coopération technique débutent des conseils collectifs et introduisent l'idée des Nuclei, l'approche est nouvelle et pourrait paraître bizarre au groupe cible (les PME). De plus, les chambres / groupements d'affaires et probablement d'autres institutions publiques et privées concernées par la promotion des PME et la formation de Nuclei pourraient perdre leur crédibilité avec les PME. Le manque de crédibilité, la prudence traditionnelle des PME entraînent une méfiance à l'égard de l'approche. Ainsi, la probabilité que les PME affichent une certaine réticence et un désintéressement vis à vis de la nouvelle activité est forte. Le conseil de groupe ne constitue donc pas une action favorisant l'acceptation de l'approche au début.

Cependant les autres PME qui ont déjà participé à un Nucleus peuvent aider à vaincre cette réticence et cette méfiance en diffusant leurs expériences positives en tant que membres d'un Nucleus. En effet, les PME se font naturellement confiance.

Ainsi de multiples exemples positifs de Nuclei fonctionnels doivent être montrés le plus rapidement possible afin de prouver la pertinence de l'approche. Il faut nécessairement réussir. Dans ce cas, si plus tard plusieurs Nuclei ne marchent pas, les gens trouveront les raisons ailleurs que sur l'approche. Au contraire, tout Nucleus non fonctionnelle au début peut constituer un exemple négatif contre L'Approche Nucleus en général.

Comment choisir un secteur prometteur pour démarrer?

**Règle n°1:** Ne pas appliquer des critères économiques, politiques ou autres à la définition d'un secteur. Un secteur peut être important pour l'économie ou avoir un important potentiel de croissance. Mais ceci ne garantit pas la réussite d'un Nucleus dans un secteur donné. Utiliser plutôt le critère qui indique si les processus de dynamique de groupe peuvent être stimulés avec succès.

**Règle N°2:** Débuter avec un cas simple à potentiel de réussite élevé qui aide tous les participants y compris le Conseiller de groupe à apprendre, accumuler de l'expérience et gagner des compétences. Quand on apprend à sauter à la perche, on ne commence pas à 2,40 mètres mais à 1 mètre ou 1,50 mètres.

Les huit critères suivants aident à analyser la convenance d'un secteur pour l'établissement de Nuclei:

- Noter un critère de 0 à 4 points.  
0 point signifie bas, négatif, n'existe pas, n'est pas favorable.  
points signifie élevé, positif, existe, favorable. Les extrêmes sont décrits ci-dessous.
- Soyez réaliste dans l'attribution des points. Mieux vaut donner une note plus basse qu'une trop élevée.

Le premier et le plus important critère (« le secteur n'a pas d'entrepreneurs avec l'étoffe de leaders » contre « le secteur dispose d'entrepreneurs avec l'étoffe de leaders ») est un critère décisif. S'il n'est pas possible d'identifier un ou plusieurs entrepreneurs avec des capacités de leader ce n'est pas la peine de continuer l'analyse car le principal pré-requis est absent. Si toutefois, un ou plusieurs entrepreneurs dotés de capacités de leader prennent l'initiative de solliciter la création d'un Nucleus, les résultats des autres critères peuvent être ignorés.

**Le principal pré-requis est d'avoir quelques entrepreneurs intéressés et motivés.**

- A la fin, les points sont additionnés.
  - 22 points ou plus (> 80%): les pré-requis sont favorables à la mise en œuvre réussie d'un Nucleus dans le secteur. Commencez par ce secteur.
  - Entre 14 et 21 points (50% - 80%) où les pré-requis sont moyens pour une mise en œuvre réussie d'un Nucleus dans ce secteur. De plus amples informations pourraient être utiles.
  - 13 ou moins de points (< 50%) montrent que les conditions ne sont pas du tout favorables à une mise en œuvre d'un Nucleus dans ce secteur. Il n'est pas recommandé de débiter avec ce secteur.

Cet ensemble de critères est particulièrement adéquat au début du conseil de groupe et au cours la une mise en œuvre des Nuclei. Au bout d'une ou de quelques années si plusieurs Nuclei fonctionnent correctement, et que l'approche est largement acceptée, des activités pourront être considérées dans des secteurs moins favorables. Mais même dans ce cas, il serait judicieux de déterminer le potentiel de réussite d'un Nucleus à l'aide de ces critères.

NB: Voir le résumé des critères en annexe

### 3.1 Critère: Leadership

**Le secteur est doté / n'est pas doté d'entrepreneurs avec leadership.**

Démarrer avec un secteur disposant d'un ou de plusieurs entrepreneurs charismatiques avec des capacités de diriger e de leadership.

- Un secteur dépourvu d'entrepreneurs avec des capacités de leader obtient 0 point
- Un secteur pourvu d'entrepreneurs avec des capacités de leader obtient 4 points

**Attention:** Ce critère est décisif. Si le score est inférieur ou égale à 2, l'analyse peut s'arrêter à ce point car il y a de grandes chances qu'il ne soit pas possible de créer un Nucleus avec succès.

- Au début de la mise en œuvre de l'Approche Nucleus, les employés des associations d'affaires, des projets de coopération technique ainsi que d'autres institutions n'y croient pas. Les PME n'ont pas assez confiance en leurs employés pour participer à un Nucleus.
- Ainsi, il serait mieux de trouver un (ou plusieurs entrepreneurs) ouverts d'esprit, doté de capacités de leader, sérieux et respecté dans le secteur. Son entreprise ne devra être ni la plus grande ni la plus petite du secteur sinon les autres entrepreneurs seraient réticents à le suivre. L'étape suivante consistera à lui expliquer l'idée d'un Nucleus. S'il est intéressé, il pourra choisir d'autres participants potentiels et leur rendre visite avec le conseiller. Ceci augmente les chances qu'ils acceptent l'invitation à la première réunion.

### 3.2 Le critère de qualification

**Les entrepreneurs et les entreprises du secteur ont une qualification haute / moyenne / faible.**

Mieux avant de débiter avec un secteur dont les entrepreneurs ont une qualification moyenne que de débiter avec un secteur composé à la fois d'entrepreneurs de haute et faible qualification.

- Un secteur avec des entreprises très qualifiées et des entreprises peu qualifiées a 0 point

- Un secteur avec des entreprises moyennes a 4 points
- Quand le secteur est constitué d'entreprises qui sont du point de vue technique et organisationnel hautement qualifiées avec des entrepreneurs fiers et surs d'eux, ils peuvent penser qu'ils connaissent déjà tout. Ils ne pensent pas avoir de problèmes. Par conséquent, il est difficile de les motiver à participer activement dans une Nucleus. Quand le secteur est composé d'entreprises de faibles capacités techniques et organisationnelles particulièrement quand elles appartiennent « au secteur informel », il est possible que le minimum d'esprit d'entrepreneuriat et de confiance en soi requis pour implanter un Nucleus n'existe pas. Ces deux types doivent être évités au début.
  - Les entreprises qui ont des qualifications techniques et organisationnelles moyennes (elles sont dotées de quelques machines, leurs employés ont différentes qualifications, leurs produits et services sont très limités) et dont les entrepreneurs ont une confiance moyenne en eux, ont généralement des problèmes dans leurs entreprises sans pouvoir apporter des solutions. Ils sont donc relativement faciles à convaincre à intégrer un Nucleus.
  - Exemple: Un menuisier souffre de son impuissance d'éviter la brisure d'une porte. De même que le mécanicien incapable d'ajuster l'injection électronique. Dans ces entreprises il y a une volonté de changement des entrepreneurs d'où l'importance de commencer avec leur secteur. Par contre, pour réparer l'ordinateur, le technicien change pièce par pièce jusqu'à obtenir un résultat satisfaisant. Il peut ne pas sentir la nécessité de changer sa méthode. Ainsi, pour réussir le Nucleus doit apporter des solutions à des problèmes posés dans un secteur donné.

### 3.3 Le critère d'organisation

#### Le secteur est fort / faible.

Il ne faut pas débiter par un secteur « fort », bien organisé mais commencer plutôt avec un qui est « faible » et désorganisé.

- Un secteur fort obtient 0 point
- Un secteur faible obtient 4 points
- Un secteur « fort » est un secteur bien organisé grâce au bon fonctionnement de ses groupes d'affaires. Les PME obtiennent des services de formation et de consultance par le biais d'écoles de formation et d'autres fournisseurs de services d'affaires.
  - Un secteur faible est un secteur qui n'est pas organisé. Il n'a pas d'associations d'affaires fonctionnelles et les PME ne bénéficient pas de services de formation et de consultance ni par les écoles ni par les fournisseurs de service.
  - Lorsqu'un secteur est fort, le Nucleus peut éventuellement rencontrer la concurrence d'autres organisations du même secteur. Il s'y ajoute que les PME ne voient plus l'importance d'un Nucleus car se sentant bien servis. Ces deux aspects entravent la création d'un Nucleus.

### 3.4 Le critère de structuration

#### Le cas de secteur très homogène ou très hétérogène.

Au lieu de commencer par un secteur très homogène ou très hétérogène commencer plutôt par un où il y a un bon équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité.

- Un secteur très homogène ou très hétérogène reçoit 0 point

- Un secteur avec un équilibre entre l’homogénéité et l’hétérogénéité reçoit 4 points
- Un secteur est très homogène quand il n’y a pas de différence entre les PME. Elles ont plus ou moins les mêmes produits, technologies, savoir-faire, marchés, nombre d’employé etc. Elles ont souvent une très légère différence de produits et leur processus de production est principalement composé de deux phases. Dans un tel cas il est très difficile de stimuler un processus d’échange entre les PME car là où il n’y a pas de différences il n’y a rien à échanger.  
Les petits producteurs de riz, de thé, de café, de lait de vache les exploitants de carrières les vendeurs de journaux, les petits boutiquiers etc. constituent un bon exemple.
  - Un secteur est très hétérogène s’il y a à peine de grandes différences entre les PME. Ces dernières ont des produits, des technologies, des marchés, des effectifs, une expérience de l’entreprise et de la vie tout à fait différents. Elles ont souvent une variété de produits et plusieurs phases caractérisent leur processus de production. Dans ce cas on ne peut pas stimuler un processus d’échange entre eux à cause de la très grande différence de leurs expériences et de leurs réalités. Elles ne peuvent pas apprendre les unes des autres.  
Par exemple une entreprise de deux personnes n’a presque rien à échanger avec une entreprise de 200 personnes dans la mesure où leur travail quotidien est totalement différent. Le premier apporte sa participation personnelle au processus de production pendant que le second ne fait que diriger. C’est souvent le cas du secteur métallurgique qui est très hétérogène du fait de la variété de la matière première, des technologies, des produits et de la dimension des entreprises.
  - Dans un secteur où il y a un bon équilibre entre l’homogénéité et l’hétérogénéité, les PME ont beaucoup de ressemblances dans leur travail quotidien en même temps il y a beaucoup de différences dans des aspects pouvant être échangés pour stimuler les processus d’apprentissage. En outre les entrepreneurs peuvent comparer leurs entreprises.  
Les menuisiers, boulangers, mécaniciens en sont des exemples.

### 3.5 Le critère de quantité

#### Le cas du secteur composé de peu de / de beaucoup PME

Au lieu de débiter par un secteur qui a un petit nombre de PME, commencer plutôt par un qui a beaucoup PME dans une zone bien définie.

- Un secteur avec peu de PME obtient 0 point
- Un secteur avec beaucoup PME obtient 4 points
- Pour débiter, un Nucleus a besoin de 7 à 12 PME et plus de 10 membres dans le long terme.
  - Si le secteur est seulement composé de quelques entreprises (moins de 20) dans une zone définie il est difficile de réunir le nombre nécessaire de membres de Nucleus. Certaines ne voudront jamais participer alors que d’autres abandonneront. Ce qui fera baisser facilement le nombre de membres du Nucleus en dessous du minimum requis. Outre cela, plus le secteur est restreint, plus les chances que les PME se soient déjà connues, qu’elles soient directement concurrencées, qu’elles aient eu des différends dans le passé (ce qui pourrait entraver le développement du Nucleus) sont grandes.
  - Plus le secteur a de PME, plus il est facile de rassembler le nombre nécessaire de membres, et plus il y a de chances de trouver des entrepreneurs qualifiés et de PME qui n’ont pas eu de différends entre eux dans le passé.

- Le critère définissant la zone: les potentiels participants au Nucleus ne devraient pas mettre plus de 45 minutes pour rejoindre le lieu de la réunion.

### 3.6 Le critère de participation de l'entrepreneur

**Les entrepreneurs ne participent pas / participent activement au processus de production dans le secteur ciblé.**

Il ne faut pas débiter par des entreprises dans lesquelles le propriétaire ne prend pas part au processus de production et n'y connaît pas grand chose. Il faut plutôt débiter par une entreprise dans laquelle le propriétaire maîtrise le savoir-faire

- Si l'entrepreneur ne maîtrise pas le savoir-faire donnez 0 point
- Si l'entrepreneur maîtrise le savoir-faire donnez 4 points

### 3.7 Le critère d'investissements

**Dans ce secteur, les entreprises peuvent se développer avec / sans gros investissement.**

Il ne faut pas débiter avec un secteur dans lequel l'amélioration des entreprises requiert de lourds investissements financiers au tout début. Il faut plutôt débiter dans un secteur où le développement des entreprises est possible grâce à de petits aménagements techniques, organisationnelles et de gestion.

- Si de gros investissements sont requis donnez 0 point
- Si de petites modifications sont possibles donnez 4 points

- Dans certains secteurs, les PME peuvent améliorer leurs entreprises par un investissement unique très coûteux en machines. Ceci requiert un changement total pour l'entreprise (personnel plus qualifié, une organisation différente). Mais, premièrement, ce type d'investissement est économiquement risqué pour le PME. Deuxièmement, il provoque facilement des frustrations lorsque personne ne peut dire comment financer l'investissement. Troisièmement, au début, les PME n'ont pas confiance au conseiller. Ainsi, le Nucleus ne semble pas utile à ces derniers qui préféreront rester isolé. Exemple: dans une carrière, soit les pierres sont cassées au marteau et triées manuellement ou elles le sont mécaniquement. Il n'y a pas de processus intermédiaire
- Dans d'autres secteurs, il est possible d'améliorer l'entreprise par de petites modifications de la gestion, de l'organisation, du comportement qui n'exigent aucun investissement. Donc le PME peut mettre en pratique le conseil des membres du Nucleus et du conseiller sans courir de risques financiers. En cas de résultats positifs, il ou elle peut progressivement cultiver une certaine confiance au travail du Nucleus ainsi qu'à ses propres potentialités de développer l'entreprise. Ainsi, il ou elle pourrait continuer à participer au Nucleus et promouvoir le travail de ce dernier.  
Exemple: les menuisiers, les boulangers.

### 3.8 Le critère des sources de savoir-faire

**Les sources externes de savoir faire de même que les fournisseurs en Business Development Service (BDS) n'existent pas / existent pour le secteur dans la région.**

Il ne faut pas démarrer avec un secteur pour lequel il n'y a aucune personne ressource interne ou externe qualifiée avec des fournisseurs de service en BDS. Il faut plutôt démarrer avec un secteur pour lequel de telles sources du savoir faire et des fournisseurs BDS sont disponibles.

- 
- si les sources du savoir faire et les fournisseurs en BDS sont inexistantes ou sont de qualité médiocre, donnez 0 point
  - si les sources de savoir-faire sont variées et des fournisseurs en BDS de bonne qualité existent dans la localité et dans la région, donnez 4 points
  - Les sources de savoir-faire et les fournisseurs en BDS peuvent être des écoles techniques / instituts, universités, fournisseurs de matériel (outils, machines, produits) et de matières premières, des techniciens de grandes compagnies, de spécialiste freelance, de consultants etc.
  - Une des idées essentielles de l'Approche Nucleus est l'incitation au développement de réseaux entre les PME et les sources locales / régionales de savoir-faire. La facilité de l'accès pour les PME est d'une grande importance car ces réseaux peuvent être créés sans subventions externes.
  - Si pour un secteur, de telles sources sont absentes de la localité ou de la région il y a de grandes chances que le Nucleus échoue ou disparaisse.

## 4 Liste des types de Nucleus

Ceci est une liste incomplète des quelques Nuclei qui existent déjà dans les pays précités. D'autres sont sur le point d'être créés.

### 4.1 Nuclei de secteur

= « Nuclei verticaux »: Les participants sont du même secteur et offrent des produits et services identiques

#### • Agriculture

- Agriculture protégée
- Agroforesterie
- Culture de banane
- Entretien de jardin
- Elevage de porcs
- Fermiers / Agrobusiness
- Poissons ornementales
- Production de champignons
- Production de fleurs
- Reboisement

#### • Alimentation

- Boucheries
- Boulangeries
- Conserverie
- Confiseurs
- Industries alimentaires
- Moulins à grain
- Production de Yaourt
- Salons de dégustation de glaces
- Restaurants
- Traiteurs

#### • Artisanats d'art

#### • Auto

- Ateliers automobile
- Ateliers de camions
- Ateliers de motocyclettes
- Electriciens automobile
- Stations d'essence

#### • Bois

- Fournitures industrielles
- Industries de

contreplaqué

- Menuiseries
- Scieries
- Bijouterie et pierres précieuses
- Brigades de feu
- Coiffeurs
- **Construction de bâtiment**
  - Agents immobiliers
  - Architectes
  - Construction de piscines
  - Entrepreneurs bâtiment
  - Fabricants de briques
  - Fournisseurs de matériel de construction
  - Maçons de pierre
- **Commerce**
  - Communication et publicité
  - Supermarchés
  - Textiles et chaussures
- Compagnie de fret
- Salon de beauté
- Dinanderie
- Ecoles et **académies**
  - Ecole d'informatique
  - Académies de gymnastique
  - Ecoles de langages
  - Ecoles privées
  - Académies de sport
  - Académies de natation
  - Ecoles professionnelles
- Electriciens
- Fabrication de chaussures
- Fleuristes
- Fonderies
- Horlogers
- Hôtels et auberges
- Imprimeurs

- Laboratoires photos
- Outils
- Pharmacies
- Photographes
- Plombiers
- Production de chaux
- Production de cuir
- Production textile
- Tailleurs et confectionneurs
- Transport touristique
- **Saisie de données**
  - Hardware Matériel
  - Software Logiciel
- Serrurerie
- **Services d'affaires**
  - Conseiller juridique
  - Consultance d'entreprise
  - Consultance de l'environnement
  - Courtier d'assurance
  - Entreprises de sécurité
  - Services de comptabilité
- Tissages

### 1.1 Nuclei de sujet

= « Nuclei horizontaux » les participants sont issus de différents secteurs, vendent différents produits et services mais partagent des sujets, domaines d'intérêt et problèmes communs.

- Boutiques dans des centres commerciaux
- Consommateur entreprise de d'énergie électrique
- Environnement
- Marchés publics

- Ressources humaines
- Qualité totale
- Technologie et qualité
- **Femmes**
  - Epouses d'entrepreneur  
(elles travaillent activement  
dans l'entreprise du  
mari)
  - Entrepreneuses
  - Secrétaires de  
Entreprises
- Jeunes entrepreneurs

	<b>5 Activités d'un Nucleus</b>	
	<b>A Activités internes d'un Nucleus</b>	
<b>Activité</b>	<b>A.1 Un membre d'un Nucleus du même secteur ou d'un secteur différent explique les méthodes de travail de son Nucleus et l'expérience acquise par les membres</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiver les participants en leur présentant le succès d'un gérant de Nucleus et ses expériences</li> <li>• Rendre plus crédible l'Approche Nucleus à travers l'exemple d'un entrepreneur qui a des profils professionnels et personnels, des problèmes et des opportunités</li> <li>• Stimuler des idées sur l'organisation du Nucleus et ses activités préalables</li> </ul>	
Possible Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure image du conseiller: « les messages de l'entrepreneur expérimenté et du conseiller sont identiques »</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le choix de l'entrepreneur est important. Il/elle devrait être crédible et convaincu de l'approche Nucleus pour pouvoir l'expliquer.</li> <li>• Donner des directives à l'entrepreneur hôte sur les messages essentiels à tenir en considération</li> <li>• Il / elle devrait souligner deux points:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Le développement du Nucleus: la situation au début et la situation actuelle</li> <li>b) Les effets et changements escomptés par son entreprise: qu'est-ce qui a changé et comment grâce à sa participation à l'élaboration du Nucleus</li> </ol> </li> <li>• Cette activité peut être mise en pratique tout au début du Nucleus pour servir d'introduction mais ultérieurement aussi et plus particulièrement dans les phases de stagnation ou de démotivation</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>A.2 La discussion des problèmes et des objectifs</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des problèmes et objectifs communs au secteur et à ses composantes</li> <li>• Indication des problèmes et objectifs communs aux entrepreneurs</li> <li>• Planification, concrétisation et mise sur pied de contribution prioritaires dans le but d'atteindre un niveau plus concret et plus opérationnel</li> </ul>	
Possible Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants commencent à s'apercevoir de l'identité de leur situation – problème partagé, problème amoindri.</li> <li>• Collection de matériaux bruts pour de plus amples discussions</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application lors des premières rencontres</li> <li>• Débuter par une présentation des différents problèmes et une identification des solutions (questionnement, explication, définition des priorités, des décisions et plan d'action) pour que le groupe soit imprégné des phases</li> <li>• Appliquer « METAPLAN » pour que le groupe soit informé de l'importance de la méthodologie et de la personne du conseiller.</li> <li>• Regrouper les fiches mentionnant les problèmes et idées qui ont rapport avec des domaines de l'entreprise</li> <li>• Essayer d'identifier une ou plusieurs solutions immédiates à chaque problème d'un groupe donné. Ceci est d'une importance capitale pour les participants qui, une fois chez eux, auront le sentiment qu'ils ont déjà acquis quelque chose d'utile au cours des premières rencontres</li> <li>• Demander toujours si oui ou non les participants ont déjà pris connaissance à la solution d'un problème donné. Ce qui peut leur donner une certaine fierté et une confiance en eux</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diviser les problèmes des entreprises en problèmes internes et problèmes externes. Orienter les discussions vers les problèmes internes en ces sens que les entrepreneurs peuvent les résoudre plus facilement partant de leur propre autonomie.</li> <li>• Le travail de groupe à double-plan <ul style="list-style-type: none"> <li>– Des problèmes et activités dans le court terme</li> <li>– Des projets dans le long terme</li> </ul> </li> <li>• Ne traiter pas des problèmes complexes et de grande envergure dès le début. Commencer plutôt par les détails simples.</li> <li>• La réussite immédiate est ce qu'il y a de plus importante au tout début. Les entrepreneurs doivent avoir le sentiment que le Nucleus est personnellement utile à eux et à leurs entreprises</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>A.3 La rencontre du Nucleus dans l'atelier d'un quelconque entrepreneur</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre fin à l'isolement éprouvé par les entrepreneurs</li> <li>• Mettre sur pied un procédé par lequel les entrepreneurs comparent et évaluent leurs entreprises</li> <li>• Stimuler des idées pour des innovations au sein des entreprises</li> </ul>	
Possible Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Briser les barrières pour renforcer la cohésion du groupe</li> <li>• Promouvoir la communication formelle et informelle</li> <li>• Les entrepreneurs connaissent ainsi les problèmes et objectifs typiques et communs aux entreprises du même secteur</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ne faut pas qu'il / elle propose ou mette en pratique cette activité dès les premières rencontres du Nucleus ni l'imposer aux entrepreneurs</li> <li>• Cette activité doit être pratiquée au cours d'un atelier ou dans un Nucleus reflète la moyenne d'un Nucleus en dimension et une technologie (ni la plus petite ou la plus faible ni la plus large ou la plus grande non plus)</li> <li>• Il faut d'abord un parler avec un entrepreneur qui est tenté par cette idée avant de la proposer en réunion et surtout s'assurer qu'il /elle l'accepte et soit prêt (e) à ouvrir son atelier à d'autres participants. (Pour ta majorité d'entre eux on constitue un grand pas un avant)</li> <li>• Concentrer durant la rencontre la visite technique (infrastructures ou installations techniques et technologiques, organisation et modes de travail)</li> <li>• Conclure la rencontre avec quelques rappels</li> <li>• Collecter une contribution financière de la part de chaque participant pour couvrir certains frais (achats de matériaux brutes, boissons et goûters). Ces coûts ne devraient pas être personnellement couverts par l'entrepreneur hôte.</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>A.4 Etablissement de la liste de participation avec les noms, adresses et numéros de téléphone de chaque participant</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter et améliorer de la communication informelle entre les participants</li> <li>• Initier la création d'un réseau entre les participants</li> </ul>	
Possible Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des contacts entre les entrepreneurs au courant des rencontres</li> <li>• Les entrepreneurs commencent à discuter et à l'échanger plus d'idées et de connaissances d'où la diminution de leur isolement</li> <li>• Ils commencent à se considérer comme des collègues et non comme de purs et durs concurrents.</li> </ul>	

Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuer cette liste de coordonnées, des participants au cours de l'une des premières rencontres</li> <li>• Redistribuer régulièrement les listes mis à jour</li> </ul>
<b>Activité</b>	<b>A.5 Enquête sur les entreprises du Nucleus</b> <a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseiller doit recueillir dans les plus brefs délais toutes les informations concernant la situation des entreprises membres</li> <li>• Il / elle doit veiller à l'émergence de nouvelles idées grâce à une comparaison des entreprises membres.</li> </ul>
Possible Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les données recueillies contribuent au processus de stabilisation des entreprises avec une prise de connaissance des équipements, du stock, du nombre des clients, du chiffre d'affaires par consommateur etc.</li> <li>• Une telle recherche peut donner au conseiller et le Nucleus de base des idées pour l'élaboration de nouveaux sujets et questions, ce que ne se demandent jamais les entrepreneurs (exemple: qui est la clientèle? Quelle est sa localité? A combien s'élèvent son revenu et son pouvoir d'achat? La plupart des entrepreneurs n'ont jamais puisé à ces paramètres d'où leur manque de stratégies commerciales)</li> <li>• Les questions comprises dans le questionnaire peuvent déjà stimuler une réflexion et des changements chez les entreprises</li> </ul>
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se référer également aux «Guides pour la Bonne Gestion de la Maison» de GTZ-P3U qui existe pour certains secteurs</li> <li>• Il est possible d'entreprendre une recherche «Quick-and-Dirty» sur un seul article durant la rencontre du Nucleus</li> <li>• Le conseiller peut aussi répondre aux questions du questionnaire en collaboration avec l'entrepreneur durant une visite de son atelier. Ceci lui donne l'occasion de discuter de tous les aspects de son entreprise</li> </ul>
<b>Activité</b>	<b>A.6 Dîner de fraternisation</b> <a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer l'unité du groupe</li> </ul>
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une plus grande et rapide cohésion</li> </ul>
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation de l'épouse / du mari</li> <li>• Organisation éventuellement dans un atelier, restaurant etc.</li> <li>• Inviter éventuellement des représentants du bureau / de la chambre des affaires (président, membres du comité directeur, gérant)</li> </ul>
<b>Activité</b>	<b>A.7 La rencontre des épouses d'entrepreneurs qui participent activement aux affaires de l'entreprise</b> <a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des épouses d'entrepreneurs qui participent activement dans l'entreprise</li> <li>• Identification de leurs problèmes et de leur besoins sans aucun intermédiaire</li> <li>• Développement des cours d'apprentissage, de formation adaptée et autres activités de promotion qui s'adresse directement aux épouses d'entrepreneurs</li> </ul>
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohésion entre les partenaires des entrepreneurs</li> <li>• Fin de l'isolement des femmes au sein des entreprises</li> <li>• Définition des activités communes</li> <li>• Création éventuelle d'un Nucleus des femmes au sein du secteur</li> </ul>

<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la nécessité d'une telle activité? D'une part, l'épouse de l'entrepreneur joue souvent un rôle fondamental dans le fonctionnement d'une entreprise moyenne. D'autre part, elle ne participe jamais dans les cours de formation, des tournées d'information et autres activités externes la plupart du temps il y a plusieurs raisons à cela. L'une des raisons est qu'il n'y a pas d'habitude un approvisionnement ou des activités spécifiques et appropriés de la part des chambres ou coopérative d'affaires et des agences de promotion, « SME ». Les femmes sont plus ou moins ignorées</li> <li>• Pour l'analyse, l'estimation de la quantité vous avez besoin de cinq participants ou plus de préférence</li> <li>• Commencer une activité avec un groupe mixte (rencontre ou dîner de fraternisation) dans un lieu neutre (exemple un restaurant)</li> <li>• Veiller au choix d'un jour convenable, une heure et une durée pour la rencontre (le plus souvent plus fixe que celui des hommes entrepreneurs)</li> <li>• Eviter la pression – trois ou quatre réunions avec des informations spécifiques et pertinentes peuvent suffire pour l'année</li> </ul>	
<p><b>Activité</b></p>	<p><b>A.8 Trois / six mois d'évaluation des activités du Nucleus</b></p>	<p><a href="#">À table des matières</a></p>
<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification formelle des résultats obtenus après comparaison entre les acquis présents et les acquis passés</li> <li>• Renforcement de la cohésion du groupe en montrant aux participants ce qu'ils pouvaient atteindre au sein et en dehors de l'entreprise à travers le Nucleus et que cela n'aurait pas été possible individuellement</li> <li>• Commencement de la révision du plan des activités</li> </ul>	
<p>Résultats possible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réflexion et la comparaison du « Passé » et du « Présent » facilite la perception des changements au sein du Nucleus et de l'entreprise pour les mettre en valeur et développer des idées nouvelles pour le futur</li> <li>• Perception d'un certain pouvoir des entrepreneurs en tant qu'acteurs du Nucleus et de la manière avec laquelle ils parviennent à exercer une certaine influence comme un regroupement d'hommes d'affaires et de pourvoyeurs de services</li> </ul>	
<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette activité nécessite une préparation complète précédant la rencontre (évaluation des activités, des résultats, des participants etc. de plus amples observations du conseiller)</li> <li>• L'évaluation devrait être critique. Qu'est ce qui a fonctionné avec succès dans le Nucleus? Pourquoi? Qu'est ce qui n'a pas marché à merveille? Pourquoi? Quelles sont les conséquences à venir?</li> <li>• A terme, le tableau au mur devrait être rempli de feuilles faisant mention des éloges, critiques, propositions, postulats etc.</li> <li>• Tout cela pourrait être pris en considération quant à l'invitation du gérant de la chambre et / ou d'autres membres influents du Nucleus</li> <li>• Clôturer la réunion par une brève activité de fraternisation</li> </ul>	
<p><b>Activité</b></p>	<p><b>A.9 Planification des activités du Nucleus pour les prochains mois ou la prochaine année à venir</b></p>	<p><a href="#">À table des matières</a></p>
<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un ensemble de règles pour la tenue des activités et réunion</li> <li>• Eviter des activités ad hoc non planifiées</li> <li>• Eviter que le conseiller joue tout le temps le rôle du sapeur pompier</li> </ul>	
<p>Résultats possible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion des entrepreneurs et du conseiller sur la situation du Nucleus: que veut-on atteindre et comment?</li> <li>• Beaucoup plus de temps et de garantie pour le conseiller et les participants quant à la préparation des activités du Nucleus</li> </ul>	

Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle qui devrait être mis en pratique en conformité avec la disponibilité des entrepreneurs. Car, selon leur secteur d'activité, les entrepreneurs ont beaucoup de travail à faire ou d'autres activités à mener durant certains moments de l'année</li> <li>• Quelles idées a le conseiller pour les activités à venir?</li> <li>• Quels activités, cours, visites de foires etc. devraient être répétés à cause du bien qu'en éprouvent les membres ou de l'adhésion de nouveaux membres qui n'ont pas pu prendre part aux premières rencontres?</li> </ul>
Activité	<b>A.10 Discussion avec le gérant, le président et autres dirigeants de l'association / de la chambre sur les relations, attentes et besoins du Nucleus</b>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démonstration de l'importance du Nucleus au sein de l'association / de la chambre</li> <li>• Eclaircissement de la relation entre entrepreneurs de Nucleus et l'association / la chambre</li> <li>• Information des dirigeants à l'organisation sur la situation et les problèmes du secteur</li> </ul>
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Nucleus se sent honorer et motiver par la présence du président et des dirigeants</li> <li>• Début de formation de tendances au sein de l'association / de la chambre</li> </ul>
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modérer la rencontre à ce qu'elle ait deux directions: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sous l'égide des membres dirigeants de l'association / de la chambre qui devraient prendre connaissance des activités des membres et des Nuclei. Par exemple: savoir comment le Nucleus se porte, ses avancements, les problèmes rencontrés par les entrepreneurs, quels sont les succès et changements des comptes par les entreprise grâce à la compétence du Nucleus.</li> <li>b) Toujours sous la direction des membres du Nucleus qui doivent être assurés que l'association / de la chambre est toujours de leur côté qu'ils sont leur organisation et qu'ils prennent les entrepreneurs au sérieux d'où la question: que peut faire l'association / la chambre et son comité directeur pour le Nucleus et les entrepreneurs?</li> </ul> </li> <li>• Remarque: seul un connaisseur peut apprécier, soutenir et défendre l'Approche Nucleus ! L'ignorance de la direction du travail des Nuclei et de leurs membres provoque un malaise et un rejet.</li> <li>• Remarque: plus le Nucleus présente ses travaux et ses réussites mieux pour le conseiller. Il / elle a plus d'opportunités d'être reconnu(e) et apprécié (e) par les membres du comité directeur</li> <li>• Considération de la préparation d'un plan appuyé avec des cartes des activités, des changements, des problèmes etc. du Nucleus au cours d'une rencontre antérieure. Ceci facilite et accélère la présentation</li> <li>• Au cas où certains Nuclei souffriraient d'une déficience de membres il serait possible de tenir la rencontre avec deux Nuclei. Mais le nombre total de participants ne devrait pas dépasser vingt personnes</li> <li>• L'activité devrait être tenue une fois l'an</li> </ul>
Activité	<b>A.11 Débat sur les attentes des entrepreneurs du conseiller</b>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une plus précise identification des attentes des membres du Nucleus en rapport avec le conseiller</li> <li>• Clarification des tâches assignées au conseiller en ce qui concerne son travail au sein du Nucleus et des entreprises</li> <li>• Feedback des membres relevant du domaine de performance du conseiller</li> </ul>
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De meilleures relations entre les entrepreneurs et le conseiller.</li> <li>• Les conseiller peut avoir des insinuations quant à ses « forces » et « faiblesses » et ce qu'il / elle doit améliorer</li> </ul>

<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veiller au choix du moment qu'il faut pour cette évaluation. Ce bon choix peut être l'instrument idéal pour mettre la lumière sur les problèmes dans le cas d'une crise constatée entre les membres et le conseiller comme il pourrait être aussi le mauvais moment dans le cas d'une crise parmi les membres.</li><li>• La participation du gérant à la rencontre est très importante. Il / elle peut assumer un rôle neutre pour expliquer aux entrepreneurs ce que le conseiller peut faire et un particulier ce qu'il / elle n'est pas en mesure de faire</li><li>• Il est important de visualiser la discussion e de définir ses priorités</li></ul>
---	---

	<b>B Les activités du Nucleus pour le développement des entreprises</b>	
<b>Activité</b>	<b>B.1 Achat collectif d'équipements, de matières premières et de services par les membres du Nucleus</b>	<a href="#">À table des matières</a>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure qualité des produits et service pour les entrepreneurs</li> <li>• Baisse des prix d'acquisition d'équipements d'outils, de pièces détachées, de matières premières et de services grâce à l'accroissement de leur pouvoir d'achat</li> <li>• Changement des relations entre les distributeurs et les entrepreneurs</li> </ul>	
<b>Résultats possible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure interprétation des entrepreneurs actifs dans le Nucleus</li> <li>• Les distributeurs satisfont la clientèle (les entrepreneurs) mieux, plus rapidement et de manière plus appropriée</li> <li>• Plus de confiance des entrepreneurs en eux-mêmes: « nous avons le pouvoir de mettre la pression sur les distributeurs »</li> <li>• Hausse possible du niveau de développement technique des entreprises avec l'acquisition d'équipements plus performants</li> </ul>	
<b>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remarque: ceci est une activité à haute risque. L'expérience montre que plusieurs tentatives ont été plutôt échouées que réussies</li> <li>• Revoir entièrement avec les entrepreneurs les articles sont à même d'être achetés par le groupe</li> <li>• Veiller à ce qu'aucune pression collective (provenant par exemple d'un entrepreneur autoritaire et influent) ne soit mise sur les membres participant à cette activité. Organiser la discussion à ce que chaque membre de Nucleus puisse peser les avantages et les inconvénients pour prendre une décision personnelle. Préciser que tout le monde est libre de ne pas contribuer à l'achat collectif</li> <li>• Pour parer à une éventuelle décision précitée et émotionnelle, une discussion pour l'élaboration du plan d'achat collectif doit être menée au cours d'une ou de deux rencontres de Nucleus pour donner le temps au Nucleus de choisir librement durant la seconde rencontre. Des entretiens momentanés avec les membres du Nucleus pris individuellement peuvent renseigner sur leur contribution à l'achat collectif</li> <li>• Veiller à ce que le profit émanant de l'achat collectif soit plus important que les coûts de sa planification tous les articles ne sont immédiatement utiles</li> <li>• Exemples d'articles utiles: outils, pièces détachées et biens de consommation qui sont souvent utilisés. Les appareils d petite taille, les logiciels d'informatique, les articles de vente et les articles utiles à la gestion des stocks</li> <li>• Tenir compte de la possibilité qu'une seule partie du Nucleus, un « sous-Nucleus » d'entrepreneurs « murs » et appropriés est à même de pratiquer cette activité.</li> <li>• Tenir compte des lois et de leurs régulations et plus particulièrement dans le cas où chaque participant a besoin de factures personnelles et d'autres documents (lorsque le distributeur vend une certaine quantité d'articles, il / elle préfère d'établir une seule facture).</li> <li>• Précaution à prendre car le plus souvent la proposition d'achat collectif est émise durant les premières phases qui suivent la mise sur pied d'une Nucleus. A première vue, il peut paraître une activité optimale. Néanmoins, il faut veiller à ce que l'achat collectif prenne en compte les transactions financières et conséquemment nécessite plus de confiance et de crédit entre les entrepreneurs, ce qui n'est pas évident tout au début du Nucleus. Donc si l'achat collectif ne marche pas, les frustrations qui vont s'en suivre pourraient facilement mener à l'extinction du Nucleus. Aussi, il est vivement recommandé d'éviter cette activité durant la première année d'existence du Nucleus. Dans la plupart des cas, c'est seulement après</li> </ul>	

	<p>l'écoulement d'un tel temps de travail collectif qu'une confiance soit suffisamment acquise et que des expériences fructueuses soient acquises par les entrepreneurs en vue d'entreprendre une activité plus « risquée ».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autre précaution à prendre c'est d'acheter en groupe pour éviter seulement et même faire la passe sur certains distributeurs (exemple: les entrepreneurs veulent éviter de s'approvisionner localement pour plusieurs raisons et préfèrent d'acheter collectivement chez un distributeur de la capitale) mène évidemment à une mauvaise estimation, plus particulièrement, dans le cas où la concurrence est déjà existante dans le marché local. Les entrepreneurs prennent les distributeurs pour de grands spéculateurs et par conséquent ils peuvent avoir leur part dans un tel profit en faisant une passe sur eux. Ceci est évidemment un mauvais calcul car les coûts des distributeurs (recherche de clientèle, de promotion, de transport, d'entreposage, de pertes, de publicités, d'équipe, d'entrepôts, d'investissements, etc.) sont tout à fait sous-estimés. <p>A cet effet, la meilleure stratégie c'est de négocier avec les distributeurs locaux en tant que Nucleus pour bénéficier de certains allègements et de certains services</p> <li>• Un achat collectif est souvent justifié lorsque les entrepreneurs rencontrent des problèmes pour s'approvisionner localement (le circuit d'approvisionnement n'est pas fonctionnel) ou si les distributeurs sont géographiquement éloignés</li> </li></ul>
<p><b>Activité</b></p>	<p><b>B.2 Achat de gros équipements (Investissement substantiel) par le biais d'un consortium de Nucleus partenaires</b></p> <p style="text-align: right;"><a href="#">À table des matières</a></p>
<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'acquisition d'équipement de plus grande importance (investissement conséquent) qu'un entrepreneur individuel a du mal à réaliser</li> <li>• De meilleurs prix et services (exemple: avec un supplément de cours d'initiation à la bonne manipulation de la machine)</li> <li>• Eviter les prêts bancaires avec intérêts élevés</li> <li>• Une plus grande assurance pour les distributeurs en ce sens qu'ils recevront leur argent à temps</li> </ul>
<p>Résultats possible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une plus forte prise de position des entrepreneurs face aux distributeurs. Seul, l'entrepreneur est sous-estimé mais au sein d'un groupe il / elle est plus respecté(e) et a plus de solvabilité.</li> <li>• Effet positif sur le niveau technologique du secteur</li> <li>• Une plus proche relation entre les membres du Nucleus</li> </ul>
<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir toutes les observations susmentionnées au <b>5-1</b></li> <li>• Consortium veut dire qu'un groupe d'entrepreneurs fait la commande d'une certaine quantité d'une machine donnée. Et à chaque mois, correspond une livraison d'une machine. Tous les participants versent une certaine somme d'argent mensuelle dans un fond destiné à solder le prix de l'article livré chaque mois</li> <li>• Exemple: le Nucleus d'ateliers automobile de Joinville en Brésil fonda un consortium pour acquérir des passerelles automobiles. Ils se mirent d'accord avec un fournisseur pour l'achat de douze passerelles livrées et payées à l'unité et par mois à un prix très favorable. Les participants ont après versé mensuellement les 1/12 du prix dans un fond qui fut conséquemment destiné à payer le prix de la passerelle au distributeur ce même mois. Très tôt, ils ont tiré au sort pour la décision relative à l'acquisition de la passerelle. Ce système fonctionna à merveille et au bout d'un an, chaque membre de Nucleus avait déjà eu sa passerelle.</li> </ul>

<b>Activité</b>	<b>B.3 La discussion sur les accords de prix</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrepreneurs ont tendance à se lamenter des prix très bas qui sont proposés par leurs concurrents. D'habitude, la réaction à ce problème se rapporte à une reconsidération de l'accord sur les prix. C'est le travail du conseiller et du groupement / de la chambre de parer à de tels accords</li> <li>• Sensibiliser les entrepreneurs sur les différences de coût, de qualité et donc de prix entre le produit et le service.</li> <li>• Démontrer que le développement du marché dépend sur la concurrence de prise, de coût et de qualité</li> <li>• Expliquer que le groupement / de la chambre favorise l'initiative et la concurrence libres et que les accords sur le prix sont opposés à la protection de ses membres.</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de sensibilisation sur la relation coût, qualité et prix</li> <li>• Une meilleure compréhension de la coopération au sein du Nucleus et de son impossibilité à prévenir une concurrence de prix</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment traiter le sujet? Expliquer les objectifs du Nucleus et le danger que représente les cartels</li> <li>• Si cette stratégie ne donne pas satisfaction, il faut se poser la question de savoir quelles sont les raisons qui poussent les entrepreneurs à vouloir trouver un accord sur les prix? Quelle serait leur réaction si les distributeurs voudraient créer leur bloc avec leur propre définition des prix communs? Comment définir et contrôler les prix? Quelle mesure à prendre en cas de non respect de cet accord sur les prix?</li> <li>• Au cas échéant, faire le calcul du coût d'un produit provenant d'entreprises différentes tenant compte des coûts variés et des différences. Ultérieurement organiser une formation sur ce sujet et à priori expliquer aux stagiaires les buts et les fondements de la discussion. En dernier lieu, inviter le président du groupement /de la chambre à confirmer l'impossibilité de celui / celle-ci à abriter un cartel</li> <li>• Cependant, la proposition de définition du prix « maximum » est tout à fait valable à fixer un prix minimum à être appliqué</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>B.4 Introduire le traitement des données</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de l'efficacité administrative organisationnelle et même productive des entreprises</li> <li>• Recherche collective de matériaux brutes et de logiciels plus particulièrement qui ont trait à ce secteur et aux types d'entreprises et de procédures (gestion de la clientèle, des factures, des coûts, des finances, du stock des produits, des pièces détachées etc.)</li> <li>• Prouver que la maîtrise du sujet permet aux participants d'élaborer des projets personnels liés aux réalités et besoins des entreprises</li> <li>• Une meilleure et plus rapide information sera requise par ce sujet</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'isolement, la plupart des entreprises sont facilement perdues devant les distributeurs de consommables informatiques qui ont tendance à leur vendre ce qu'ils ont et maîtrisent et non pas ce qu'elles ont besoin</li> <li>• En groupe elles sont plus considérées et plus respectées en tant que clientes</li> <li>• De meilleures possibilités d'intensifier les tests des matériaux brutes et plus particulièrement des logiciels</li> </ul>	

Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chercher avec les membres du Nucleus les matériaux brutes les plus adaptés (le meilleur et le plus rapide d'entre eux n'est pas souvent utile au traitement de données des SME). Collaborer avec les experts et les consultants en la matière</li><li>• Avec les membres du Nucleus, définir les conditions requises par les logiciels et les soumettre à l'examen, l'appréciation d'un expert</li><li>• Voir si une agence d'aide aux « SME » est prête à subventionner l'acquisition de matériaux bruts et de logiciels</li><li>• Très important: le contrat avec la société d'informatique devrait prendre en compte la formation de l'entrepreneur et de ses employés de même que les dépenses additionnelles aux services après vente suite à l'installation du programme</li></ul>
--	--

	<b>C Formation</b>	
<b>Activité</b>	<b>C.1 Transfert de savoir-faire en gestion, administration, technologies et techniques relatives au secteur à travers de courts stages de formation axés sur un problème</b>	<a href="#">À table des matières</a>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert de savoir-faire en gestion, administration, technologies et techniques relatives au secteur à travers de courts stages de formation axés sur un problème spécifique à l'entreprise</li> </ul>	
<b>Résultats possible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles idées, expériences et techniques pour changer et améliorer l'entreprise et la production</li> </ul>	
<b>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposition de formation devrait émaner du Nucleus comme une solution à un problème identifié. Ce qui augmente les chances de participation des entrepreneurs. Si les conseillers ou d'autres personnes leur demandent « voulez-vous une formation en xyz » ils répondront toujours « oui » par courtoisie, ne pouvant pas dire non à un stage qu'ils ne désirent pas ou dont ils n'ont pas besoin. Mais ce oui ne signifie par qu'ils participeront effectivement</li> <li>• Calculer les coûts du stage de formation par participant (honoraires, frais du logement et du voyage du formateur, coûts du matériel, de la location d'une salle de formation et éventuellement de l'eau et l'électricité) et laisser encore le Nucleus décider s'il veut du stage</li> <li>• Eventuellement laisser les participants intéressés payer en partie les frais de la formation dans le but d'augmenter le nombre d'entrepreneurs participants.</li> <li>• Le nombre adéquat de participants se situe: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entre 6 et 12 pour un cours technique et pratique dans un atelier, (pas plus de 15)</li> <li>– Entre 10 et 20, (pas plus de 25) pour un stage de formation en administration et gestion</li> </ul> </li> <li>• Possibles formateurs: professeurs d'écoles techniques et d'institutions similaires, spécialistes / experts de grandes entreprises, formateurs indépendants</li> <li>• Vérifier que le formateur a des expériences pratiques dans le secteur en plus de ses connaissances théoriques. Si possible essayer de trouver un formateur entrepreneur – il a plus de crédibilité qu'un employé du service public par exemple</li> <li>• Collecter les questions, les incertitudes et les attentes des entrepreneurs concernant le programme de formation et en discuter avec le formateur. Ceci facilite la définition du contenu de la formation, le nombre d'heures nécessaires, et l'évaluation du niveau de savoir-faire de l'entrepreneur</li> <li>• Les formateurs ont tendance à faire ce qu'ils savent faire, ce qui n'est pas forcément ce que les entrepreneurs attendent de la formation. Donc au lieu d'acheter une formation déjà prête, négocier avec le formateur qu'il conçoive le cours selon les besoins spécifiques de ce Nucleus et de ce secteur (prendre des exemples qui cadrent avec le contexte des entrepreneurs participants et non des exemples de grandes entreprises ou d'autres secteurs d'activité)</li> <li>• Interviewer le formateur sur sa méthode d'enseignement. La plupart des entrepreneurs n'apprennent pas en écoutant mais en regardant et en pratiquant ("Ce que j'entends, je l'oublie! Ce que je vois, je le comprends! Ce que je fais, je l'apprends!" – Confucius). Ce qui signifie que la méthode doit insister sur la visualisation, les démonstrations et expériences pratiques</li> <li>• En cas de doutes, chercher un autre formateur: c'est mieux de renvoyer un stage que d'en initier un mauvais</li> <li>• Vérifier que le local est adéquat pour le stage</li> <li>• Prévoir avec le formateur une visite de suivi après la formation pour tous les participants afin de les assister dans l'application des nouvelles connaissances au sein de leurs entreprises (coûts plus élevés)</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas de l'utilisation de matériel de visualisation, vérifier sa fonctionnalité. Les problèmes organisationnels peuvent affecter le bon déroulement de la formation</li> <li>• Inviter les participants – si possible par écrit – avec toutes les informations nécessaires (date, lieu, thème, brève présentation du formateur, coûts, articles que les participants doivent détenir, etc.)</li> <li>• En référence au nombre maximum de participants, si possible, inviter d'autres entrepreneurs du secteur dans la perspective de les recruter comme membres du Nucleus</li> <li>• Penser à participer à la formation afin d'apprendre plus sur le secteur</li> <li>• A la fin de chaque session, une courte évaluation du jour devrait être faite afin de donner un feed-back au formateur et aux participants sur le niveau de satisfaction des participants (par exemple avec des smileys ☺ ☹ ☻)</li> <li>• Une évaluation écrite devrait être faite à la fin du stage</li> <li>• Lors de la prochaine rencontre du Nucleus, initier une autre évaluation: Critique du stage, qu'est-ce que j'applique actuellement dans ma entreprise? Comment améliorer le stage?</li> </ul>	
<p><b>Activité</b></p>	<p><b>C.2 Formation pratique par un membre du Nucleus</b></p>	<p><a href="#">À table des matières</a></p>
<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un membre du Nucleus transfère une connaissance particulière aux autres entrepreneurs.</li> <li>• Briser l'isolement des entrepreneurs</li> <li>• Inciter à la solidarité et au sentiment qu'ils ont beaucoup en commun</li> <li>• Montrer que le l'ensemble des participants a plus de savoir-faire qu'il ne le pense et que ce savoir-faire est accessible à tout le monde</li> </ul>	
<p>Résultats possible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la cohésion du Nucleus</li> <li>• Lorsque le premier entrepreneur ouvre sa porte, les autres suivront</li> <li>• Les participants constatent qu'ils ont beaucoup de choses en commun (buts, difficultés)</li> </ul>	
<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres du Nucleus ont besoin d'un peu de confiance mutuelle avant de démarrer une telle activité. Ainsi, ne pas l'inciter au commencement d'un Nucleus et ne pas forcer sa mise en œuvre</li> <li>• Avant de soumettre cette proposition au Nucleus, parler au potentiel candidat qui – comme vous le savez a un certain savoir-faire qui pourrait intéresser les autres</li> <li>• Avant le début du stage, visiter la localité afin de détecter d'éventuels facteurs de gêne (Quel est le nombre que peut contenir la salle? La température est-elle supportable? Le bruit de la circulation ne gêne t-il pas?) Aider le propriétaire du local à tout préparer avant l'événement</li> <li>• Au cours d'un atelier, une session de formation pratique faite autour d'une machine ne peut profiter qu'à 8 ou 10 personnes, s'il y en a plus, les participants debout derrière ne pourront pas suivre. De plus, une discussion avec l'ensemble des participants est difficile. Dans le cas d'un Nucleus avec plus de participants, penser à établir des sous groupes de 8 participants et s'associer avec l'entrepreneur de la formation pour répéter avec tous les sous groupes. Ceci peut être fait soit le même jour soit à des jours différents</li> <li>• Voir avec l'entrepreneur formateur comment il envisage de mener la formation et la présentation. Quelle est la durée? Quelle est la chronologie des étapes?</li> <li>• Les participants doivent contribuer au coût de la formation (matériel, consommables, boissons, rafraîchissements etc.). L'entrepreneur formateur ne devrait pas être laissé avec le sentiment d'avoir investi aussi bien son savoir-faire que son argent</li> <li>• Participer à la formation afin d'apprendre sur la technologie du secteur</li> </ul>	

<b>Activité</b>	<b>C.3 Thèmes pour les activités de formation (tous les secteurs)</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ci-dessous une liste de thèmes qui peuvent être proposés pour les activités de formation. D'autres peuvent être identifiés. Des thèmes spécifiques pour différents secteurs sont donnés ci-dessous</li> <li>• Business administration pour les petites entreprises: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comptabilité</li> <li>– Finances</li> <li>– Revenus et impôts</li> <li>– Stratégies de gestion</li> <li>– Leadership</li> </ul> </li> <li>• Personnel <ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivation</li> <li>– Systèmes de salaire</li> <li>– Contrats de travail</li> <li>– Paiement de la sécurité sociale et des impôts sur le revenu</li> <li>– Formation et renforcement de capacité du personnel</li> </ul> </li> <li>• Marketing</li> <li>• Clients <ul style="list-style-type: none"> <li>– Traitement des clients</li> <li>– Droit du client / consommateur – lois pour la protection du consommateur</li> </ul> </li> <li>• Magasinage</li> <li>• Participation aux foires et expositions <ul style="list-style-type: none"> <li>– Buts, coûts et bénéfices, conception d'un stand, organisation</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>C.4 Calcul des coûts et prix</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarification de l'importance du sujet</li> <li>• Amélioration du savoir-faire et incitation de son application dans les entreprises</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrepreneurs perçoivent l'importance de ces éléments: "Sans calcul correct des coûts et prix, pas de vrai bénéfice!"</li> <li>• L'entrepreneur devient plus conscient de sa situation financière par rapport à ses concurrents</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant la formation: Recueillir l'ensemble des questions et incertitudes des entrepreneurs sur le thème et l'envoyer à l'instructeur. Ceci facilite l'évaluation du savoir-faire de l'entrepreneur</li> <li>• Le stage de formation devra durer au moins 15 heures</li> <li>• L'instructeur devra avoir des connaissances pratiques sur le secteur en plus de ses connaissances théoriques</li> <li>• Le stage doit être conçu exprès pour ce secteur d'activité (des exemples concrets et le coût / prix de structures spécifiques au secteur et à la taille des entreprises, ne pas prendre des exemples sur les grandes entreprises ou dans d'autres secteurs)</li> <li>• Eventuellement: Avec l'instructeur, faire de la consultance / conseil dans les entreprises participant au stage dans le but d'aider l'entrepreneur à appliquer les connaissances acquises</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>C.5 Sélection et recrutement du personnel</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitation à la réflexion et à la discussion: "Qui est responsable de la faiblesse de performance de mes employés?"</li> <li>• Présentation des instruments, techniques et critères de sélection et de recrutement de bons employés</li> </ul>	

Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de compétence des entrepreneurs dans la sélection et le recrutement de personnel</li> <li>• Renforcement du sentiment: "En tant que propriétaire, je suis responsable des problèmes entre mon entreprise et le personnel et non les employés"</li> </ul>
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrepreneurs aiment se plaindre de leurs employés: "Ils n'ont pas de formation, ils ne connaissent rien, ils ne veulent pas travailler, ils veulent trop d'argent" – une discussion peu constructive qui n'améliore pas grand chose. Une simple question peut surprendre les entrepreneurs et les irriter: "Pourquoi n'as-tu recruté que de mauvais employés? La réponse est souvent que personne n'a défini les objectifs du poste ni les critères de sélection de la personne qu'il faut pour le travail"</li> <li>• Discuter avant la constitution des groupes: "Qu'attendons-nous du stage?" ceci aide à identifier les questions essentielles</li> <li>• Expliquer à l'avance à l'instructeur les problèmes et les besoins spécifiques des membres du Nucleus et insister sur le fait qu'il doit présenter des exemples tirés du secteur d'activité concerné</li> <li>• Conseiller: La participation du conseiller au stage de formation peut être utile dans diverses situations</li> <li>• Penser à combiner la formation à une courte activité de consultance dans chaque entreprise afin de montrer et d'expliquer, par exemple comment élaborer des descriptions de poste spécifiques</li> </ul>
Activité	<b>C.6 Court débat / discours / Exposé durant une réunion du Nucleus</b>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir aux entrepreneurs des informations sur l'utilisation adéquate de certains appareils, sur de nouveaux produits, sur des connaissances en management, sur des modifications des lois. Présenter les nouvelles idées, discussion sur des alternatives à des procédures existantes ou à de nouvelles techniques</li> <li>• Sensibiliser sur l'importance de certains sujets</li> <li>• Motivation – si nécessaire – pour les activités futures (visites, stage etc.)</li> </ul>
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Nucleus suscite l'intérêt pour certains sujets</li> <li>• Intensification de la relation entre le Nucleus et les instituts de formation, les consultants, fournisseurs etc.</li> </ul>
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette activité sert à sensibiliser les membres du Nucleus sur des sujets dont ils ne perçoivent pas l'importance et la pertinence dans leur travail quotidien</li> <li>• Quand l'initiative d'une telle activité vient du conseiller – "J'ai trouvé quelque chose qui pourrait vous intéresser." –, il / elle prouve qu'il / elle pense à l'intérêt des participants du Nucleus. Résultat: réputation grandissante et reconnaissance du conseiller</li> <li>• Pour cette activité, considérer le domaine d'activité global d'une entreprise: Gestion, ressources humaines, finances, coûts, production, technologie, techniques, tenue de stock, ventes</li> <li>• Veiller à ce que la rencontre du Nucleus ne vire pas à une activité de vente de services et de produits</li> <li>• Veiller à ce que cette activité ne dépasse pas 50% du temps consacré à la rencontre du Nucleus</li> </ul>

[À table des matières](#)

<b>Activité</b>	<b>C.7 Formation technique pour les employés des entreprises du Nucleus par les membres du Nucleus</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former des apprentis et autres employés par des professionnels du Nucleus qui connaissent la situation et les besoins du Nucleus ainsi que les conditions locales</li> <li>• Former le personnel à moindre frais et amélioration des entreprises</li> <li>• Démontrer comment les entrepreneurs du Nucleus peuvent, d'une façon relativement aisée, faisant appel à leurs propres moyens, expériences et connaissances, améliorer le niveau de leurs employés</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrepreneurs du Nucleus définissent l'objectif et le contenu du stage; ceci garantit que les employés acquièrent des connaissances pratiques pour leur travail quotidien.</li> <li>• Les entrepreneurs perçoivent les effets de leur investissement sur le personnel et sur le capital humain</li> <li>• Les employés peuvent avoir le sentiment d'être plus considérés de même que leur travail</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débuter avec la définition de sujets relativement restreints pour la formation</li> <li>• Durée de la formation: Entre 4 et 8 heures: assez pour une formation importante mais pas assez pour que l'entrepreneur formateur le considère comme un fardeau et éventuellement comme une perte financière</li> <li>• Si la formation s'effectue dans l'atelier de l'entrepreneur formateur, s'assurer de sa convenance (assez d'espace, pas trop de bruits etc.)</li> <li>• L'entrepreneur formateur ne doit pas être rémunéré pour son travail mais il doit être remboursé pour tous les frais engendrés par l'activité (matière première, consommables et éventuellement la nourriture, les boissons etc.). Ces frais doivent être financés par les entrepreneurs du personnel formé et payés soit directement à l'entrepreneur formateur soit par l'association d'affaires / la chambre du Nucleus</li> <li>• Le conseiller doit analyser les capacités didactiques (enseignement, méthodes de formation) de l'entrepreneur formateur et éventuellement l'accompagner et le / la soutenir (Attention: beaucoup d'entrepreneurs sont très compétents mais n'ont pas de pédagogie)</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>C.8 Formation par un fournisseur</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fournisseurs de matières premières et de consommables outils, machines etc. veulent parfois offrir une formation spéciale sur l'usage de leurs produits</li> <li>• Une formation des entrepreneurs à des frais modestes ou nuls</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'usage adéquat des articles / appareils dans leurs entreprises</li> <li>• Les entrepreneurs gagnent de nouvelles idées sur d'autres produits</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fournisseurs peuvent être fabricants des produits et services mais aussi entreprises grossistes</li> <li>• Localité: Dans l'usine du fournisseur (avec une visite des installations), dans un des ateliers des membres du Nucleus ou dans l'association / la chambre</li> <li>• Présenter au formateur un ensemble de problèmes et questions concernant le sujet à traiter et lui expliquer le fonctionnement du Nucleus</li> <li>• Vérifier que le formateur est qualifié pour mener à bien la formation. En cas de doutes, élaborer ensemble la session de formation et en discuter étape par étape. Eventuellement, lui faire comprendre qu'une bonne formation peut augmenter ses ventes aux membres du Nucleus, mais une mauvaise formation a un effet contraire</li> <li>• Eventuellement, avec le formateur, essayer de visiter les ateliers des membres du Nucleus afin de leur prodiguer des conseils.</li> </ul>	

<b>Activité</b>	<b>C.9 Formation via une entreprise client</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises client des membres du Nucleus (entreprises de production, grossistes, exportateurs) veulent parfois offrir une formation spéciale dans la production des articles achetés et des services.</li> <li>• Une formation des entrepreneurs pour des frais modestes ou nuls</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrepreneurs sont plus informés sur les attentes de leurs entreprises client concernant les produits, la qualité, la conception, les prix, l'organisation etc.</li> <li>• Meilleure connaissance de la situation du marché</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir ci-dessus</li> <li>• Exemple: L'exportateur de poisson ornemental produit lui-même du poisson et en plus achète des autres petits producteurs. Il / elle peut vouloir former ses fournisseurs</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>C.10 Cours CEFE pour le renforcement des capacités de l'entrepreneur</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEFE = Economies basées sur la Compétence par la formation des Entrepreneurs, une méthodologie spéciale de formation avec des stimulations et des jeux</li> <li>• Renforcer l'esprit d'entrepreneuriat des participants du Nucleus</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participant apprend "comment apprendre", comment élaborer et appliquer de nouvelles solutions</li> <li>• Le participant voit en lui plus qu'un entrepreneur</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEFE fonctionne avec des modules: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Caractéristiques personnels des entrepreneurs</li> <li>– Identification d'opportunité d'affaires</li> <li>– Stratégies pour la promotion du marché</li> <li>– Coûts et prix</li> <li>– Analyse financière et projet commercial y compris la production, le marketing organisationnel et les composantes financières</li> </ul> </li> <li>• Avant d'organiser un tel programme de formation pour un Nucleus comprenant des entrepreneurs du même secteur s'assurer que la formation est spécifique à ce secteur.</li> <li>• Organiser une rencontre entre les fournisseurs de formateur et les entrepreneurs avant le début du programme afin d'identifier les besoins spécifiques des entrepreneurs et les répercuter lors de la formation</li> <li>• S'assurer que les entrepreneurs veulent réellement d'une telle formation et qu'elle est conçue pour satisfaire les besoins que les entrepreneurs ont en tête -et non l'instructeur</li> <li>• Pour en savoir plus sur le réseau mondiale de la CEFE consulter le site <a href="http://www.CEFE.net">www.CEFE.net</a></li> </ul>	

<b>D Visites, apprentissages et missions techniques</b>	
<b>Activité</b>	<b>D.1 Visite d'un Nucleus de même type ou d'un Nucleus d'une autre association / chambre</b>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Nucleus apprend d'un autre Nucleus du même secteur: échange d'expériences</li> <li>• Comparaison d'activités et de performance entre Nuclei</li> <li>• Création de réseaux               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Entre les Nuclei et</li> <li>b) leurs entrepreneurs</li> </ul> </li> <li>• Eventuellement première étape de la création d'un Nucleus régional</li> </ul>
<b>Résultats possible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Nucleus même ses concurrents. Comparaison de performances: "sommes-nous meilleurs / plus rapides / plus actifs qu'eux ou pas!"</li> <li>• De nouvelles idées et une plus grande motivation pour le Nucleus et les activités de l'entreprise.</li> <li>• Contacts informels entre entrepreneurs de différentes localités, éventuellement nouvelles relations d'affaires</li> </ul>
<b>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises individuelles devraient être visitées lors du déplacement. Le programme pourrait être:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rencontre des deux Nuclei, exposé et discussion sur les problèmes, solutions, activités, projets etc.</li> <li>– Eventuellement: exposé / formation par un spécialiste</li> <li>– Visite des membres du Nucleus à une entreprise individuelle (si des PME sont visitées, le groupe de visiteurs ne doit pas excéder 5 membres)</li> <li>– Événement social (bal, dîner, etc.)</li> <li>– Accord sous réserve d'activités communes à venir</li> </ul> </li> <li>• Dans le cas de nouveaux Nuclei l'activité sert plus pour la motivation et la stimulation d'autres activités.</li> <li>• Dans le cas de Nuclei matures, l'activité sert plus pour le développement de réseaux</li> </ul>
<b>Activité</b>	<b>D.2 Visite à un fournisseur de matériel, d'appareils, de matière première etc.</b>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des connaissances des participants sur leurs fournisseurs</li> <li>• Amélioration de la relation entre les membres du Nucleus et les fournisseurs afin de se rendre compte que les fournisseurs constituent une source importante de savoir-faire</li> <li>• Etude de la production de matière première et de matériel d'occasion</li> <li>• Apprentissage de nouvelles technologies, procédés de production, meilleurs machines et appareils</li> </ul>
<b>Résultats possible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En principe, le Nucleus revient de la visite plus motivé conscient de toutes les activités qui peuvent être menées au sein du Nucleus</li> <li>• Cette visite peut être la première étape du lobby en direction du fournisseur lorsque le Nucleus présente ses besoins et ses souhaits – le fournisseur a plus de respect pour ses clients quand ils apparaissent en groupe</li> </ul>

<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce peut être la première activité externe du Nucleus car la majorité de ses participants ne sont probablement jamais entré dans l'usine du fournisseur</li> <li>• La différence doit être faite entre un fournisseur producteur et un fournisseur grossiste</li> <li>• La visite doit être bien préparée avec le fournisseur – penser à négocier avec lui avant la visite dans son usine</li> <li>• Proposer une petite formation dans le programme</li> <li>• Associer une activité sociale au programme</li> <li>• Au cours de la prochaine réunion du Nucleus, la visite devrait être évaluée: Qu'est-ce qui était bien? Qu'est-ce qui l'était moins? Qu'avons-nous appris? Qu'allons-nous changer à nos entreprises? Quelles autres activités voulons-nous mener actuellement?</li> <li>• Exemples: des boulangers visitent un moulin, des mécaniciens auto une fabrique de voitures, un fournisseur grossiste de pièces de rechange, un menuisier, une scierie, un fournisseur de machines et d'appareils</li> </ul>
<p><b>Activité</b></p>	<p><b>D.3 Visite de foires et expositions locales, régionales, nationales et internationales</b></p> <p style="text-align: right;"><a href="#">À table des matières</a></p>
<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contact des entrepreneurs aux nouvelles technologies, techniques, outils, appareils et matière première</li> <li>• Lien direct des entrepreneurs aux fournisseurs et acheteurs</li> <li>• Doter l'entrepreneur d'une activité qu'il ne démarre ou ne peut probablement pas démarrer seul</li> </ul>
<p>Résultats possible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mission renforce la cohésion du Nucleus.</li> <li>• Incitation aux changements au sein des entreprises.</li> <li>• Amélioration de la relation avec les fournisseurs/acheteurs qui peut être suivie par plus d'activités de lobby</li> </ul>
<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très bien préparer la partie technique de la mission: transport, logement, nourriture, programme imprimé, coûts etc. des ratés au niveau de l'organisation peuvent rendre cet événement négatif</li> <li>• Essayer de rassembler le maximum d'informations possibles sur la foire avant la visite – points de rencontre, cartographie des stands, les stands les plus intéressants etc.</li> <li>• Initier une discussion dans le Nucleus: Que voulons-nous voir en groupe?</li> <li>• Eventuellement: Former des sous groupes avec différentes taches: Quelle entreprise offre un outil ou produit spécifique etc.? Quelles nouvelles technologies sont utilisées pour certaines taches?</li> <li>• Les principaux messages:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Quatre ou plus d'yeux voient plus, plus d'oreilles entendent mieux qu'un seul dans la foire</li> <li>b) Avec un groupe de trois ou plus, les membres de Nucleus ont plus de courage d'entrer dans un stand et d'entamer une discussion avec l'exposant qu'un entrepreneur isolé</li> <li>c) La visite d'une foire est plus efficace quand les objectifs sont définis sur ce qu'il faut voir, sur les informations recherchées. Si les entrepreneurs pensent à participer à une foire / exposition dans le futur: faites-leur évaluer les différents stands (comportement des représentants d'entreprises dans les stands, impressions générales, clarté du message, disposition etc.) et laisser les élire le meilleur stand.</li> </ol> </li> <li>• Chercher personnellement des choses intéressantes pour le Nucleus, particulièrement des choses qu'eux-mêmes n'auraient pas cherchés</li> <li>• Durant la première réunion après la foire organiser une évaluation: qu'avons-nous? Qu'avons-nous détecté de nouveau? De quels nouveaux sujets pouvons-nous discuter? Etc.</li> </ul>

	<b>E Conseil et consultance</b>	
<b>Activité</b>	<b>E.1 Programmation d'une séquence de visites du conseiller aux membres du Nucleus</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'informer sur la situation réelle des entreprises des membres du Nucleus</li> <li>• Démonstration de respect à l'entrepreneur et lui montrer son importance pour le Nucleus et la chambre / association</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est la première étape pour gagner la confiance et la crédibilité de l'entrepreneur: "Je ne me fie et n'accepte que ceux qui connaissent et acceptent ma situation, mes problèmes et ma pensée!"</li> <li>• Le conseiller conscient de la réalité des entrepreneurs de son Nucleus peut développer de meilleures performances aux réunions du Nucleus et mieux exécuter les décisions du Nucleus</li> <li>• Les visites aident le conseiller à mieux connaître l'économie et la technologie du secteur</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un planning de visites des entreprises avec les membres du Nucleus.</li> <li>• Ne ne jamais improviser la visite d'une entreprise –pour éviter de se mettre dans une situation embarrassante!-</li> <li>• Elaborer plutôt une liste de questions à poser sur les appareils, les produits, la production, les ventes, les employés par exemple. Ces questions peuvent constituer la base d'une petite étude et d'une comparaison des entreprises du Nucleus</li> <li>• Les questions ont diverses fonctions: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elles aident à apprendre – celui qui ne pose pas de questions ignorant</li> <li>b) Celui qui pose des questions est actif, est positif, est intéressé -celui qui n'en pose pas est passif, négatif, désintéressé.</li> <li>c) Elles indiquent que tu comprends quelque chose du sujet, de la vie et de la pensée de l'entrepreneariat. Une personne est considérée sympathique et amicale quand ils peuvent partager avec elle des opinions, des valeurs et des centres d'intérêts communs</li> <li>d) Elles peuvent susciter de nouvelles idées et des changements quand l'entrepreneur est confronté à une question pertinente à laquelle il/elle ne peut pas répondre: Exemple: "Boulangier combien de nouveaux produits as-tu développé au cours de ces six derniers mois pour tes clients?" Si la réponse est « aucune » cette question peut induire une réflexion sur le pourquoi il ne l'a pas fait? Est-ce important pour son entreprise? Et si oui, il devrait développer rapidement de nouveaux produits</li> </ul> </li> <li>• Stratégie globale: C'est mieux de demander aux gens que de leur dire ce qu'il faut faire!</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>E.2 Activité de « conseil individuel » du conseiller aux membres du Nucleus</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Conseil Individuel" signifie: Un entrepreneur individuel du Nucleus reçoit l'aide du conseiller ("Conseil de Groupe" par contre se déroule entre le conseiller et les entrepreneurs au sein du Nucleus)</li> <li>• Discussion, incitation à l'amélioration de l'entreprise et identification des solutions aux problèmes individuels de l'entrepreneur qui n'ont pas été (ou qui n'ont pas à être) exposés durant la réunion du Nucleus</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entrepreneur a un partenaire avec qui discuter de ses idées et de ses problèmes – il ne reste pas seul et isolé</li> <li>• Eventuellement des idées pour de nouveaux sujets qui peuvent être exposés par tout le Nucleus</li> </ul>	

<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseiller ne peut pas tout savoir sur la gestion des affaires, sur la technologie, etc. mais lorsqu'une question ou un problème apparaît, il devrait savoir comment et où trouver la solution. Sa tâche est de trouver sur le marché des personnes ressources et soit transférer le savoir-faire soit mettre en relation la personne ressource et l'entrepreneur</li> <li>• L'activité de conseil individuel peut se faire par téléphone, par lettre, par visite à l'atelier ou par visite de l'entrepreneur au bureau du conseiller</li> <li>• Le conseiller devra faire un rapport succinct de sa consultation afin de documenter le procédé de travail ainsi que résultats obtenus. Cette méthode facilite les futurs contacts avec l'entrepreneur mais aussi aide son supérieur hiérarchique à vérifier le travail</li> <li>• Pour le conseiller: Lorsque vous pénétrez dans l'entreprise de l'entrepreneur, ne commencez pas par discuter des problèmes identifiés. Commencer plutôt avec ceux que l'entrepreneur a en tête. Car c'est pour ces problèmes qu'il a fait appel à vous et ils sont pour le moment les plus importants à ses yeux. Peut-être vous pourrez discuter plus tard des problèmes que vous avez identifiés-peut-être pas aussi et vous pourriez le laisser avec peu de résultats. Ne vous en faites pas autant tout – ne peut pas être résolu tout en un jour</li> <li>• Pour l'entrepreneur: appeler le conseiller ne coûte pas grand chose. S'il ne peut pas vous aider dans l'identification de solutions, vous ne perdez rien. Plaignez-vous et essayer encore. S'il était en mesure de vous aider, vous y gagneriez beaucoup</li> </ul>
<p>Activité</p>	<p><b>E.3 Evaluation d'une entreprise d'un membre du Nucleus par les autres membres du Nucleus– Les entrepreneurs conseillent les entrepreneurs</b></p> <p style="text-align: right;"><a href="#">À table des matières</a></p>
<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiarisation avec la réalité interne d'autres entreprises du secteur.</li> <li>• Evaluation de l'entreprise et collecte des idées sur la façon dont elle peut être améliorée par des entrepreneurs expérimentés</li> <li>• Briser l'isolement</li> </ul>
<p>Résultats possible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la cohésion du groupe</li> <li>• Après que l'évaluation aie été réussie et utile pour le premier entrepreneur, les autres vont suivre son exemple</li> <li>• Les entrepreneurs se rendent compte qu'ils peuvent apprendre les uns des autres</li> <li>• L'entrepreneur visité peut améliorer sa position au sein du Nucleus grâce à son ouverture et son courage</li> </ul>
<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas proposer cette activité à un Nucleus nouvellement formé – il leur faut un peu de temps pour avoir assez de confiance</li> <li>• Démarrer cette activité dans une entreprise appartenant à la classe moyenne des entreprises du Nucleus – et non dans la meilleure ou la plus faible</li> <li>• Considérer l'espace dans l'entreprise par rapport au nombre de membres du Nucleus. Il est impossible d'exécuter une évaluation d'une petite entreprise avec 30 participants. De plus quand le Nucleus a plus de 10 membres, la dernière entreprise peut attendre des années avant d'être évaluée ce qui cause souvent des frustrations</li> <li>• Alternative: Diviser le Nucleus en sous groupe d'au maximum 8 membres et laisser ces sous groupes évaluer les entreprises une à une. Le but est que toutes les entreprises membres puissent être évaluées dans une période maximale de 4 mois. Veillez cependant à participer personnellement à toutes les évaluations! Ce qui signifie qu'elles ne doivent pas être faites au même moment. Laisser les sous groupes présenter les résultats individuels lors de la réunion ordinaire du Nucleus</li> <li>• Le conseiller avec l'aide de quelques membres devrait élaborer un petit questionnaire sur ce qui devra être évalué et recherché et comment leur attribuer une note. Des recommandations devraient être incluses au questionnaire</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'évaluation devrait commencer par une brève présentation de l'entreprise: Année de création, développement de l'entreprise et l'entrepreneur, nombre d'employés, groupe / consommateurs cible, changements majeurs et innovation durant l'année précédente, changements initiés par la participation au Nucleus etc.</li><li>• Le conseiller préside le débat: qu'aimons-nous en cette entreprise? Quelles sont les améliorations qui peuvent être apportées? Autres observations, recommandations</li><li>• Le conseiller collecte les questionnaires anonymes remplis et présente les résultats sur un tableau qu'il remet à l'entrepreneur</li><li>• L'entrepreneur devra, en référence à l'évaluation, élaborer un plan d'action pour les 12 mois à venir. Après cette année, chaque participant devra présenter un rapport succinct sur ce qu'il/elle a changé dans son entreprise grâce au plan d'action</li><li>• Cette activité peut être répétée tous les deux ou trois ans</li></ul> |
|--|---|

	<b>F Activités de lobby</b>	
<b>Activité</b>	<b>F.1 Discussion avec une institution ou un département public</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la connaissance des lois, règles, réglementations et procédures dans des circonstances définies.</li> <li>• Influencer le département de la base au sommet par l'information et par des propositions</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations améliorées entre l'institution et les entrepreneurs</li> <li>• Plus d'idées sur la façon de coopérer et d'améliorer l'usage de l'institution.</li> <li>• Soutien de l'institution dans les activités futures</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'invitation doit être faite par le Nucleus et la chambre/association pour montrer qu'ils sont ensemble – ignorer un petit Nucleus de 10 entrepreneurs est facile, mais ignorer une association ou une chambre peut causer des problèmes à l'institution</li> <li>• Penser à inviter le Président, d'autres membres du conseil et le CEO à la réunion afin de montrer au représentant de l'institution qu'ils ne traitent pas seulement avec un petit groupe de PME mais avec l'association/chambre entière. L'institution pourrait prendre les exigences des entrepreneurs du Nucleus avec plus de sérieux</li> <li>• La réunion devra être bien préparée par le Nucleus: que voulons-nous? Sur quoi avons-nous des incertitudes? Quelles sont nos propositions? Sont-elles réalistes, (le département est-il en mesure de satisfaire nos exigences?) – Sans préparation et avec un comportement passif, les représentants du département domineront la réunion et le résultat pour le Nucleus sera presque nul</li> <li>• Voici deux types d'institutions publiques: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Celles avec fonction de service et de soutien pour les entreprises. Ici les principales questions sont comment avoir un meilleur accès aux services, comment améliorer la qualité, les coûts, les prix... des services</li> <li>b) Celles avec des fonctions de contrôle, vérifiant si les entrepreneurs se conforme aux lois et réglementation. Dans ce cas, il faut voir si les employés du service public ont en général une attitude positive et constructive envers l'entrepreneuriat ou ils le considèrent comme un ennemi naturel et / ou une bonne source d'augmentation de revenu. Cette dernière situation est difficile à gérer</li> </ul> </li> <li>• Exemples: Une boulangerie et des Nuclei similaires – Département de la santé et d'autres institutions de contrôle; une scierie et des Nuclei de menuisiers – un département de la foresterie; plusieurs secteurs de production – des départements de protection de l'environnement; Presque tous les secteurs – impôts et recettes et départements similaires</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>F.2 Activités de commercialisation</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation en qualité de Nucleus à une foire/exposition locale avec un stand</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre le marché en groupe avec plus d'impact qu'une entreprise individuelle.</li> <li>• Montrer la force et la performance des secteurs à un plus large public.</li> <li>• Promotion des secteurs de façon professionnelle.</li> <li>• Incitation des entrepreneurs à développer de nouveaux services / produits.</li> <li>• Meilleures perspectives de commercialisation et de rencontre d'acheteurs potentiels</li> </ul>	

<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien définir l'objectif de la participation à une foire en tant que Nucleus afin d'éviter les mésententes et les frustrations: le succès– ou non – devrait être évalué plus par rapport à l'amélioration de la réputation du secteur et de la création de certaines relations d'affaires que par rapport aux ventes générées</li> <li>• Le stand doit être bien conçu – Ils ne le sont généralement pas. En cas de doutes, contacter un spécialiste pour un atelier sur la participation aux foires commerciales – le résultat peut être « merveilleux »</li> <li>• Dans le cas de la participation d'un plus grand nombre de Nucleus, penser à acheter 2 stands ou plus et les concevoir comme un grand stand avec plus d'espace ouvert ce qui le rend plus attrayant</li> <li>• Dans le cas de la participation de différents Nuclei à une foire, tous les stands doivent être identiques afin de montrer qu'ils vont ensemble</li> <li>• Faites partager les frais aux participants</li> <li>• Veiller que le stand du Nucleus soit perçu comme le résultat du travail de la chambre / association</li> </ul>
<p><b>Activité</b></p>	<p><b>F.3 Commercialisation / publicité à travers la télé, une revue, ou un prospectus par quelques entreprises du Nucleus</b></p>
<p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation de l'accès à un marché plus large afin d'atteindre plus de clients potentiels – seul, l'entrepreneur a moins de chance à cause des frais impliqués</li> <li>• Diminution des frais de commercialisation pour les entrepreneurs individuels</li> <li>• Diffusion d'une information homogène à travers les clients</li> </ul>
<p>Résultats possible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation éventuelle de la demande de services et de produits</li> <li>• Augmentation de la confiance mutuelle dans le groupe</li> <li>• En cas de réussite, d'autres activités communes peuvent être facilement initiées et exécutées</li> </ul>
<p>Pour le conseiller: Quoi faire &amp; Quoi ne faire pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir avec le groupe l'aspect le plus important à prendre en compte au moment où l'entreprise du Nucleus fait circuler ses offres de service</li> <li>• Montrer que la connaissance des participants contribue à développer une meilleure information concernant la réalité des entreprises du Nucleus</li> <li>• Rechercher un soutien financier (tels les sponsors) des fournisseurs pouvant aboutir à une forme de partenariat (exemple: des mécaniciens auto coopèrent avec un fabricant de voitures, un vendeur ou un importateur de voitures)</li> <li>• Faire circuler l'information sur la possible qualité de service relative au niveau technique des entreprises participantes. En d'autres termes, n'essayez pas de vendre ce que vous n'avez pas, sinon les entreprises risquent de frustrer leurs clients</li> <li>• Attention: Chaque entrepreneur participant doit choisir judicieusement ses moyens de communication pour atteindre son groupe cible/ses clients potentiels</li> <li>• Exemple             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un atelier est organisé dans une zone relativement pauvre dont les habitants ont un faible pouvoir d'achat; dans ce cas il est peu probable qu'ils lisent le journal régulièrement, une publicité à travers le journal est donc inefficace</li> <li>b) Tous les clients habitent une petite zone; la publicité par la télé est inefficace, la distribution de prospectus dans toutes les maisons peut fournir de meilleurs résultats</li> </ul> </li> </ul>

[À table des matières](#)

	<b>G Pour le conseiller</b>	
<b>Activité</b>	<b>G.1 Collecte de publications techniques concernant le secteur</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la connaissance technique des conseillers sur le secteur</li> <li>• Faire naître de nouvelles idées sur des sujets pertinents à discuter dans le Nucleus</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le savoir-faire des conseillers sur des aspects spécifiques du secteur</li> <li>• Le conseiller peut être progressivement mieux accepté par les membres du Nucleus comme partenaire / consultant / personne ressource</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sources: <ul style="list-style-type: none"> <li>– documents techniques et d'administration des affaires</li> <li>– articles dans les journaux, magazines et périodiques</li> <li>– publications des agences privées et publiques de promotion des PME, chambres / associations / fédérations et confédérations</li> <li>– publications des fournisseurs et / des entreprises acheteuses</li> <li>– foires de commerce</li> <li>– et bien plus</li> </ul> </li> <li>• Le conseiller devra présenter au cours de chaque réunion une petite information (verbale, copie, écrite) concernant le secteur intéressant les entrepreneurs</li> <li>• Effets: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Le participant rentre chez lui avec le sentiment d'avoir quelque chose d'intéressant</li> <li>b) Le conseiller prouve qu'il a en tête les sujets pertinents des entrepreneurs et qu'il observe le monde avec leurs yeux</li> </ol> </li> </ul>	
<b>Activité</b>	<b>G.2 Sites Internet</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usage de l'Internet comme source de savoir-faire</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir ci-dessus</li> <li>• Dans le cas où la majorité des membres n'ont pas accès à l'Internet, le conseiller peut les aider à obtenir cette information. Tous les sites ne sont pas de bonne qualité. De plus, il n'est pas facile de trouver des informations et des sites intéressants. Ainsi, si le conseiller est efficace, il peut facilement gagner le respect, la réputation et la crédibilité des membres du Nucleus</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention: Sans une bonne connaissance l'anglais, vous êtes totalement perdu sur l'Internet</li> <li>• Le moteur de recherche le plus connu et apparemment le meilleur actuellement (année 2004) est <a href="http://www.google.com">www.google.com</a></li> <li>• Durant la réunion des conseillers de différentes chambres / associations dans la région: Choisir quelqu'un pour chercher des sites intéressants sur Internet pour des secteurs spécifiques et en informer les autres conseillers. Il ne serait pas judicieux que chaque conseiller recherche isolément</li> <li>• Dans le cas où l'association / a son propre site: penser à inclure des liens à ces sites spécifiques</li> <li>• Dans le cas où le conseiller veut présenter quelques sites au Nucleus via un projecteur: soyez surs et certains de ne pas courir le risque d'avoir une coupure de courant, de téléphone et vérifier que la connexion est rapide. Autrement, ce sera un événement ennuyeux pour le Nucleus. Rien n'est plus gênant que des problèmes techniques qui surgissent au mauvais moment!</li> <li>• L'alternative: Charger les sites sur votre ordinateur faites un test et commencer la présentation avec cette méthode</li> </ul>	

<b>Activité</b>	<b>G.3 Acquisition de vidéos sur la gestion des affaires et technologies du secteur</b>	<a href="#">À table des matières</a>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation à l'accès aux moyens de formation que l'entrepreneur seul ne sera pas en mesure d'acquérir (trop onéreux, incertitude sur la qualité, inaccessible)</li> <li>• Offrir à l'entrepreneur des moyens de formation pour ses employés dans l'atelier</li> <li>• Diminution des frais de formation des employés de l'entreprise</li> </ul>	
Résultats possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance de l'importance de la formation spécialement la formation des employés – une petite étape avant de devenir une caractéristique plus commune</li> <li>• Connaissance des innovations relatives à chaque secteur</li> </ul>	
Pour le conseiller: Quoi faire & Quoi ne faire pas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant l'acquisition:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) demander aux conseillers des autres chambres/associations s'ils n'ont pas déjà des vidéos sur le secteur et leurs recommandations</li> <li>b) Créer un petit sous groupe au sein du Nucleus (2 entrepreneurs et le conseiller) pour sélectionner les vidéos intéressantes en vue de les acquérir. Attention: plusieurs sont agréables, parfois drôles, mais la question est de savoir s'ils servent les besoins des membres du Nucleus</li> </ol> </li> <li>• Demander aux fournisseurs et à d'autres sources – voir 8.1 – s'ils ont des vidéos intéressantes</li> <li>• Alternative 1: La vidéo reste dans la chambre / association qui marche comme une vidéothèque. Les frais de l'acquisition sont partagés par les membres du Nucleus</li> <li>• Alternative 2: Chaque membre du Nucleus obtient une copie de la vidéo. Chacun paie les frais de sa copie</li> </ul>	

## **6 Annexe: Formulaires**

### **6.1 Rapport de la réunion du Nucleus**

### **6.2 Rapport des activités du Nucleus entre. .... et ...**

### **6.3 Liste de contrôle: Quel secteur est favorable à la fondation d'un Nucleus de PME?**

Chambre / Association	<b>Rapport de la réunion du Nucleus</b>	Numéro ____ / 200 ____
Nucleus		Nombre de participants
Date	Heure	Lieu de réunion
Conseiller	Nom des autres participants (conseiller externe / conférencier etc.)	Institution
Sujet	Résumé et résultats	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Sujets à résoudre / tâches / projets	Nom du responsable	Date limite
1.		
2.		
3.		

Prochaine réunion:  
Date / heure / lieu

Nom du postulant	Nom de l'entreprise
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	

Evaluation par les participants:



Signature du conseiller

Signature de l'intervenant du Nucleus

Chambre / association		<b>Nucleus Rapport sur les activités du Nucleus entre et</b>		
Nucleus			Date de fondation (1ere réunion)	
Nom du / de la président(e)				
Nombre de membres		Nombre d'hommes		Nombre de femmes
Nombre de réunions au bureau	Nombre de réunions en entreprise		Nombre total de réunions	
Participants: minimum	Participants: maximum		Moyenne de participants	
<b>Activités du Nucleus</b>				
	Date	Activité		Nombre de participants
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Evaluation par un conseiller: le Nucleus travaille de façon				
<b>Optimale</b>	<b>Bien</b>	<b>Régulière</b>	<b>Pas très satisfaisante</b>	<b>Mal</b>
Date, nom et signature du conseiller				

<b>Formulaire: Quel secteur est favorable pour la fondation d'un Nucleus de PME?</b>	Secteur	Secteur	Secteur	Secteur	Secteur
Attribuer un critère de 0 à 4 points: 0 signifie faible, n'existe pas, négative, n'est pas favorable. 4 points signifie élevé, positif, est favorable					
Soyez réaliste dans l'attribution des points. Mieux vaut donner une note plus basse qu'une trop élevée.	Points	Points	Points	Points	Points
<p><b>1. Critère: Leadership</b>  <b>Le secteur n'a pas / a des entrepreneurs avec des capacités de leadership</b>            Ne pas démarrer avec un secteur qui n'a pas quelques entrepreneurs dotés de charisme et de capacités de leadership. C'est le plus important critère qui décide de la réussite ou non d'un Nucleus.            – Un secteur sans entrepreneurs dotés de capacités de leadership reçoit 0 point            – Un secteur doté plusieurs entrepreneurs avec l'étoffe de leader reçoit 4 points  <b>Attention:</b> si le score est de 2 ou moins, vous devrez arrêter l'analyse à ce point car la probabilité est élevée qu'il ne soit pas possible de créer un Nucleus avec succès</p>					
<p><b>2. Critère: Qualification: Les entrepreneurs et entreprises du secteur ont des qualifications élevées / moyennes / basses</b>            Ne pas débiter avec un secteur où coexistent des entrepreneurs / entreprises hautement qualifiés et très peu qualifiés mais avec un secteur où la majorité des entrepreneurs / est moyennement qualifiée            – Un secteur avec des entreprises hautement qualifiées et d'autres très peu qualifiées reçoit 0 point            – Un secteur où l'entrepreneur sont moyennement qualifiés reçoit 4 points</p>					
<p><b>3. Critère: Organisation: Le secteur est fort / faible</b>            Ne pas débiter avec un secteur « fort », bien structuré mais plutôt avec un secteur « faible », inorganisé            – Un secteur « fort » reçoit 0 point            – Un secteur « faible » reçoit 4 points</p>					
<p><b>4. Critère: Structure: le secteur est très homogène ou hétérogène / homogène ou hétérogène à un degré intermédiaire</b>            Ne pas débiter avec un secteur très homogène ou très hétérogène mais avec un secteur où il y a un bon équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité.            – Un secteur très homogène reçoit 0 point            – Un secteur où il y a un bon équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité 4 points</p>					

<p><b>5. Critère: Quantité: le secteur comporte peu / plusieurs PME</b></p> <p>Ne pas débiter avec un secteur qui dispose de très peu de PME, mais avec un doté secteur de plusieurs PME dans une zone de circonscrite définie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Un secteur avec peu de PME reçoit 0 point</li> <li>– Un secteur avec plusieurs PME reçoit 4 points</li> </ul>					
<p><b>6. Critère: Investissement: Dans le secteur, les entreprises peuvent s'améliorer avec / sans gros investissements financiers</b></p> <p>Ne pas débiter avec un secteur où l'amélioration des entreprises de PME requièrent dès le début de gros investissements financiers. Débiter plutôt avec un secteur dans lequel l'amélioration des entreprises peut se faire par de petits réaménagements techniques, organisationnels, de gestion.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Si des gros investissements sont requis donner 0 point</li> <li>– Si plusieurs petites améliorations sont possibles, donner 4 points</li> </ul>					
<p><b>7. Critère: Personnes ressource: Personne ressource extérieure et fournisseur de service Business Development n'existent pas / existent dans la région pour le secteur</b></p> <p>Ne pas débiter avec un secteur pour lequel des personnes ressource extérieures locales ou régionales qualifiées et des fournisseurs de service de Business Development ne sont pas disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Si les personnes ressource et les fournisseurs de service de Business Development n'existent pas ou sont de qualité médiocre, donner 0 point</li> <li>– si les personnes ressource et les fournisseurs de service de Business Development sont nombreux et de bonne qualité dans la localité ou dans la région donner 4 points</li> </ul>					
<p><b>8. Total de points</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 22 points et plus (≥80%), les pré-requis sont favorables à la mise en œuvre réussie d'un Nucleus dans ce secteur. Débiter avec ce secteur.</li> <li>○ Entre 14 et 21 points (50-80%) les pré-requis sont moyens pour une mise en œuvre réussie d'un Nucleus dans ce secteur. De plus amples informations et analyses seraient utiles.</li> <li>○ 13 points et moins (≤ 50%) les pré-requis sont médiocres pour une mise en œuvre réussie d'un Nucleus dans ce secteur. Il n'est pas recommandé de commencer par ce secteur.</li> </ul>					
<p><b>Date:</b> _____ <b>Date Nom de l'évaluateur:</b> _____</p>					