

Going for Growth (En route vers la croissance), Irlande

Cette étude de cas présente un projet qui utilise des modèles pour encourager et aider les femmes entrepreneurs à fixer des objectifs de croissance pour leur entreprise et les accomplir. Elle décrit les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que les activités mises en place et l'impact que le programme a généré. Elle aborde également les défis rencontrés et les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

«Going for Growth» (En route vers la croissance) vise à encourager les femmes entrepreneurs à se montrer ambitieuses vis-à-vis de leur entreprise et à les soutenir dans la réalisation de leurs aspirations de croissance. Les hommes sont plus nombreux que les femmes à avoir des objectifs de croissance ambitieux et le programme entend combler cet écart. Cette situation a des répercussions au niveau économique, social et sur l'égalité des sexes, étant donné que les efforts déployés par de nombreuses femmes entrepreneurs au sein de leur entreprise génèrent un rendement inférieur par rapport à leurs homologues masculins.

Fondement

Une politique ciblée s'est révélée nécessaire, car des études ont montré que non seulement le taux de création d'entreprise par des femmes en Irlande est nettement inférieur à celui des hommes, mais qu'elles sont également moins nombreuses à développer leur entreprise, demeurant des entrepreneurs individuels ou de très petites microentreprises (GEM, 2013). Elles ont tendance à manquer de confiance en elles en matière d'entrepreneuriat, à être moins sensibles aux opportunités entrepreneuriales et à posséder des réseaux moins développés que les hommes. Par conséquent, une plus petite proportion de femmes entrepreneurs affiche de grandes ambitions de croissance (GEM, 2013).

Les répercussions sur l'économie et l'emploi de quelques entreprises enregistrant un niveau de croissance significatif sont considérables. Partant de ce constat, la Commission européenne, dans un livre vert publié en 2003, a souligné l'importance d'aider les sociétés existantes à développer leur potentiel de croissance (CE, 2003). Pour relever ce défi, «Going for Growth» a été développé en 2008, en réponse à un appel à propositions du service pour l'égalité des sexes (Gender Equality Unit) du ministère de la justice, de l'égalité et des réformes législatives (Department of Justice, Equality and Law Reform), qui visait à financer des initiatives en faveur des femmes et de l'entrepreneuriat. La phase pilote a été mise en œuvre en 2009 pour inciter un plus grand nombre de femmes entrepreneurs à manifester des ambitions de croissance et pour les aider à développer leur entreprise et concrétiser

leurs aspirations de croissance. L'objectif de l'initiative était de favoriser les retombées économiques, sociétales et personnelles de leurs activités indépendantes. Six cycles ont été menés à bien.

Activités

L'apprentissage entre pairs constitue généralement l'outil le plus efficace. Dès lors, «Going for Growth» repose sur des tables rondes interactives qui sont animées non pas par des consultants, des universitaires ou des formateurs professionnels, mais par des entrepreneurs prospères. Ces dernières sont qualifiées de «chefs de file». Les participantes bénéficient d'un environnement d'apprentissage unique caractérisé par une approche dirigée par les pairs, qui s'appuie sur le partage des expériences des chefs de file et des autres participantes confrontées à des défis similaires.

Le programme «Going for Growth» est axé sur l'action et les résultats. Il repose sur des exemples authentiques de réussites et d'échecs. Les participantes sont encouragées à adopter une orientation stratégique pour le développement de leur entreprise en se concentrant sur des objectifs de croissance et sur des échéances bien précises.

Chefs de file

«Going for Growth» met à profit la contribution de femmes entrepreneurs prospères, qui jouent le rôle de «chefs de file». Vingt-huit chefs de file font actuellement partie de l'initiative, dont deux anciennes participantes. Toutes consacrent leur temps bénévolement au programme. Le plus grand atout des chefs de file tient à leur expérience en matière de développement d'une entreprise. Par ailleurs, les chefs de file sont en mesure d'appliquer leur expérience à d'autres entreprises et possèdent une grande capacité d'écoute et de communication. Le responsable du projet et les chefs de file expérimentées aident les nouvelles chefs de file à se préparer à leur rôle et les forment sur la méthodologie du programme.

«Going for Growth» repose sur l'organisation de séances collectives, lors desquelles les chefs de file partagent leurs connaissances et leurs expériences avec le groupe. Les chefs de file jouent également le rôle de modèles, en démontrant qu'une femme est capable de combiner le développement d'une entreprise prospère avec les responsabilités familiales ou autres. Bien que les participantes ne choisissent pas la chef de file qui anime leur groupe, les enquêtes de satisfaction révèlent que plus de 90 % d'entre elles considèrent que leur chef de file leur correspondait: entre le deuxième et le sixième cycle du projet, les taux de satisfaction s'élevaient à 90 %, 92 %, 98 %, 96 % et 98 %.

Profil des participantes

Jusqu'à ce jour, chaque cycle a accueilli 60 participantes, issues de toutes les régions du pays. L'accent est porté sur un nombre restreint de participantes engagées, qui manifestent de réelles aspirations de croissance, qui apprécient l'opportunité et qui s'engageront à participer à toutes les tables rondes ainsi qu'au forum national (voir ci-dessous).

Pour être éligibles, les entrepreneurs doivent déjà détenir et diriger une entreprise qui opère depuis au moins 2 ans. Elles doivent par ailleurs y travailler à temps plein et faire partie des principaux actionnaires et décideurs. Ces derniers temps, un nombre limité de demandes de la part de candidates jouissant d'une expérience de moins de 2 ans ont été exceptionnellement prises en compte, lorsque l'entreprise était considérée comme extrêmement innovante et possédant un potentiel de croissance significatif.

Pour s'inscrire au programme, les candidates remplissent un formulaire de candidature, qui résume leur situation du moment en termes de ventes, d'emplois et de marché cible, ainsi que leurs perspectives pour les 5 prochaines années. Elles doivent identifier les entraves à la croissance qu'elles rencontrent, le soutien qu'elles pensent pouvoir recevoir grâce à leur participation à l'initiative, ainsi que les indicateurs qui détermineront la réussite ou non du programme pour elles. Elles résument ensuite en 500 mots au maximum le développement présent de leur entreprise et leurs perspectives d'avenir en matière de croissance et de développement. Enfin, en 250 mots tout au plus, elles expliquent les raisons qui ont motivé leur choix de devenir entrepreneurs.

Étant donné que le nombre de candidatures dépasse le nombre de places disponibles, les chefs de file effectuent un processus de sélection. Elles se réunissent pour passer en revue les candidatures et chaque chef de file invite 8 femmes entrepreneurs dans son groupe. L'admission au sein du programme repose sur cette candidature écrite; aucun entretien n'est mené.

Tables rondes

Tout au long du cycle, un ordre du jour commun axé sur la croissance guide les discussions au sein de chaque table ronde. Les chefs de file partagent leurs expériences et réflexions sur le sujet en discussion. Les autres participantes partagent également leurs expériences et apprennent les unes des autres. Les chefs de file jouent un rôle majeur dans le développement d'un climat de confiance au sein du groupe. Les tables rondes ont lieu une fois par mois entre janvier et juin. Toutes les questions abordées demeurent confidentielles.

Site internet de «Going for Growth»

Le site internet de «Going for Growth» (www.goingforgrowth.com/) contient des informations détaillées sur le programme et les modalités d'accès. Il comporte des renseignements sur les différents projets mis en place dans le cadre de «Going for Growth» et une section réservée aux membres facilite la mise en réseau.

Le forum national

À mi-parcours du cycle du projet, un forum national est organisé auquel toutes les participantes sont censées assister. Le forum national vise à permettre aux participantes et aux chefs de file d'aborder un certain nombre de sujets que toutes les tables rondes ont identifiés comme importants par rapport à leur situation du moment et qui méritent un examen approfondi. Des présentations sur des questions spécifiques sont suivies par des discussions animées par les chefs de file, qui portent sur l'application des apprentissages tirés des diverses interventions.

Le forum national est lié à un cycle particulier et est réservé aux participantes de ce cycle. Par conséquent, environ 70 personnes assistent au forum, étant donné que les chefs de file accompagnent les participantes. Les représentants des parrains arrivent en fin d'après-midi et restent pour le dîner. Un forum communautaire est également organisé à l'automne. Le nombre de participantes est plus élevé car il est ouvert à l'ensemble des chefs de file et des anciennes participantes, qui sont membres de la communauté «Going for Growth».

Outre les discussions approfondies sur des sujets clés, le forum national est l'occasion pour les participantes de se mettre en réseau avec leurs collègues et les chefs de file des autres tables rondes.

Suivi et évaluation

La structure de «Going for Growth» comprend un système de suivi et d'évaluation continu. Tout au long du cycle et jusqu'à son terme, les chefs de file et les participantes s'engagent activement à communiquer des informations précises et à faire part de leurs commentaires.

Un compte rendu est rédigé après le processus de sélection et de recrutement, qui présente une analyse détaillée des candidates sélectionnées, en ce qui concerne la situation actuelle de leur chiffre d'affaires, de leur niveau d'emploi et de leurs exportations. Leurs ambitions à l'égard de chacun de ces aspects sont également mentionnées. Une comparaison est réalisée avec les cycles précédents. Ce compte rendu contient, en outre, une description des entraves à la croissance identifiées par les participantes dans leur candidature. Il est distribué aux chefs de file et aux parrains. Chaque chef de file reçoit également une liste détaillée des participantes à sa table et de leurs aspirations.

À la fin du cycle, chaque chef de file est informée de l'ensemble des progrès réalisés par les participantes à sa table par rapport à la moyenne de toutes les tables. Les chefs de file émettent des observations individuelles. Par ailleurs, les chefs de file se réunissent pour discuter des éléments qui ont porté leurs fruits lors du cycle et de ceux qui doivent être améliorés.

Une analyse détaillée est rédigée au terme de chaque cycle, sur la base de toutes les informations récoltées. Les résultats qualitatifs sont décrits. Étant donné que des renseignements sont rassemblés (grâce à la déclaration personnelle) en ce qui concerne les ventes, l'emploi et les exportations au début et à la fin de chaque cycle, il est possible de dégager un certain nombre de répercussions concrètes. Les différences entre les cycles sont mentionnées et des recommandations pour les cycles futurs sont émises. Ces informations sont partagées avec les chefs de file impliqués dans le cycle et distribuées aux parrains.

Évolution du projet

Depuis le début, «Going for Growth» repose principalement sur l'entraide entre entrepreneurs. Les principaux éléments mis en place lors de la phase pilote sont demeurés relativement constants, mais, au fil des ans, le nombre de demandes de participation à l'initiative a augmenté considérablement en raison de la notoriété croissante de «Going for Growth». La concurrence pour obtenir une place est beaucoup plus élevée que lors des premières années.

Sur la base des commentaires émis par les participantes précédentes et les chefs de file, des initiatives complémentaires ont été mises en place pour fournir un soutien continu et adapté à la phase de développement dans laquelle se trouve l'entrepreneur.

- **Le développement d'une communauté «Going for Growth»:** au terme de chaque cycle, les participantes ont désormais l'occasion de rester en contact et de continuer à favoriser la croissance de leur entreprise, par le biais de leur affiliation à la communauté «Going for Growth». Les membres de la communauté sont invitées à participer à une table ronde «**Continuing the Momentum**» («entretenir la dynamique»), à des ateliers sur des sujets spécifiques et au forum communautaire annuel qui se tient à l'automne. Une section réservée aux membres a été développée sur le site pour faciliter la communication et la mise en réseau. Les participantes versent une faible cotisation annuelle (300 euros en 2015) et la communauté est sur le point de devenir financièrement autonome.
- **Table ronde des chefs de file:** après avoir constaté l'impact positif des tables rondes sur la croissance des entreprises des participantes, les chefs de file ont décidé de mettre en place une table ronde pour s'entraider de manière structurée, afin de favoriser la croissance de leur propre entreprise. Ces réunions sont organisées trois fois par an.
- **«Starting Strong»** est la plus récente d'une série d'initiatives complémentaires. Elle s'adresse aux femmes entrepreneurs ambitieuses qui commencent à développer leur entreprise. Elle a été mise en place et testée lors du 6^e cycle (2014). Les entreprises en seront encore au stade préalable ou initial de la génération de revenus, mais auront dépassé l'étape de la conception. Starting Strong vise les femmes entrepreneurs dont l'étendue du développement préalable à la génération de revenus, le degré d'innovation et le potentiel de croissance sont nettement supérieurs à la moyenne. L'approche de l'apprentissage entre pairs est semblable à celle de «Going for Growth», mais elle a été adaptée pour répondre aux besoins particuliers des entreprises se trouvant à un stade précoce de développement. Le soutien financier de la part du secteur des entreprises a été récemment obtenu. Il servira à mettre en place des aides personnalisées supplémentaires, telles que des ateliers. Actuellement, 24 entrepreneurs participent à 3 tables rondes «Starting Strong».

Financement du projet

Le coût moyen par participante pour un cycle d'une durée de 6 mois de «Going for Growth» est inférieur à 2000 euros. Les coûts de l'initiative sont demeurés bas car les chefs de file consacrent leur temps bénévolement à l'activité et supportent leurs propres frais. La participation à «Going for Growth» est gratuite pour les entrepreneurs.

Depuis son lancement, «Going for Growth» a été financé par la mesure en faveur de l'égalité pour les femmes (Equality for Women Measure) et par Enterprise Ireland, l'organisation gouvernementale responsable du développement et de la croissance des entreprises irlandaises. La mesure en faveur

de l'égalité pour les femmes a versé un montant moyen annuel de 48000 euros au programme. Cette mesure est financée par le Fonds social européen, dans le cadre du programme opérationnel en matière d'investissement en capital humain (Human Capital Investment Operational Programme), et le ministère de la justice et de l'égalité, pour la période 2010 à 2014 inclus. En 2015, KPMG est également devenu parrain.

Défis rencontrés

Garantir le financement pour l'initiative s'est révélé compliqué. «Going for Growth» a été conçu et développé au tout début de la crise économique et de la récession qui s'est ensuivie. Le secteur public a subi de sérieuses restrictions budgétaires. Le programme dépendait largement du financement public, mais la croissance du projet a comprimé un budget déjà serré. En 2015, le secteur des entreprises a augmenté sa contribution financière, ce qui facilite le développement des initiatives complémentaires.

Un autre défi concernait l'identification d'un groupe de femmes entrepreneurs ambitieuses. Étant donné les nombreux réseaux de femmes entrepreneurs et de femmes d'affaires qui existent en Irlande, il s'est avéré difficile de distinguer le projet des autres initiatives et d'attirer des femmes entrepreneurs suffisamment ambitieuses. La réputation des chefs de file est apparue essentielle pour établir la crédibilité dès le début et susciter de l'intérêt envers l'initiative, afin d'encourager les candidates adéquates à s'inscrire. En raison de la consolidation de la réputation de «Going for Growth» et de l'élargissement de la couverture médiatique, les inscriptions via le site internet se déroulent désormais tout au long de l'année. Un nombre croissant d'anciennes participantes jouent le rôle d'ambassadrices, après avoir elles-mêmes bénéficié du programme. Par rapport au début de l'initiative, les candidatures de ces dernières années sont plus nombreuses et de meilleure qualité et elles témoignent d'un niveau d'ambition supérieur.

Bien que les chefs de file soient indispensables au projet, elles représentent un double défi: maintenir leur nombre et leur envergure, tout en préservant leur engagement et leur implication. Les femmes entrepreneurs présentant un profil et une réputation remarquables ont été contactées au moment de la planification de la phase pilote. Leur engagement sans faille a servi de référence pour les autres femmes invitées à se porter volontaires. Au fil du temps, il est apparu que les chefs de file se réjouissent des progrès accomplis par les participantes au cours du cycle. Elles jouent un rôle de premier plan dans la révision et le développement de l'initiative et elles ont créé un réseau très solide entre elles.

Impact

«Going for Growth» en est à son 7^e cycle. Plus de 400 femmes entrepreneurs ambitieuses ont été encouragées à élever leurs aspirations et à renforcer leur capacité à réaliser une croissance importante. Les témoignages des participantes confirment les bénéfices obtenus.

Sur la base des témoignages et des commentaires des clientes, les directeurs de «Going for Growth» révèlent que le programme a permis aux participantes de gagner en motivation, d'améliorer leur positionnement stratégique et de réduire leur isolement psychologique. Au terme du 6^e cycle, 93% des participantes estiment qu'elles se sont rapprochées de leurs objectifs de croissance; 95% indiquent que les tables rondes ont suscité des changements concrets au sein de leur entreprise; 100% avaient l'intention de rester en contact avec les autres participantes de leur groupe, et 100% recommanderaient le programme à d'autres femmes.

L'impact peut également être mesuré à l'aune de l'augmentation du chiffre d'affaires, des emplois créés et du nombre de nouvelles exportatrices. Plus de 70% des participantes ayant terminé le 6^e cycle ont enregistré une croissance des ventes au cours de la période de 6 mois. La croissance moyenne s'élevait à 15%. Lors de cette période, 88 personnes supplémentaires ont été recrutées, soit une augmentation globale de 13%. Par ailleurs, 10 stagiaires ont été engagés. Le nombre d'exportatrices parmi les participantes a augmenté de 22%.

Depuis sa phase pilote et pendant de nombreuses années, dans le cadre de son objectif visant à stimuler l'ambition des femmes entrepreneurs dans leur ensemble, qu'elles participent ou non au projet, «Going for Growth» a mené d'importantes campagnes de relations publiques, auxquelles ont participé les chefs de file et les clientes. Grâce à leurs actions, ces entrepreneurs prouvent que la croissance est possible et jouent le rôle de modèles vis-à-vis de leurs pairs. Elles apparaissent non seulement dans les médias traditionnels et numériques, aux niveaux national et local, mais également lors d'événements rassemblant un certain nombre de femmes entrepreneurs.

«Going for Growth» a remporté le Prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise en 2015, dans la catégorie «Investissement dans les compétences entrepreneuriales».

Conditions pour le transfert

«Going for Growth» a déjà été transposé dans d'autres contextes (voir encadré 12.1).

Encadré 12.1. La table ronde pilote «Going for Growth» en Finlande, 2014

«Going for Growth» a été mis en œuvre en tant que table ronde pilote en Finlande en 2014. Ce projet pilote a été financé par le Fonds social européen, le Centre pour le développement économique, le transport et l'environnement et l'université d'Oulu. Anne Berner, présidente du conseil d'administration de Oy Vallila Interior Ab, a joué le rôle de chef de file volontaire.

La chef de file et 8 participantes finlandaises ont rejoint les participantes et les chefs de file irlandaises du 6^e cycle lors du forum national de «Going for Growth» en mars. Le sondage réalisé à la fin du cycle indique clairement que toutes les participantes finlandaises ont estimé que leur participation s'était avérée très bénéfique. Au cours du cycle, 50% des participantes finlandaises ont enregistré une hausse moyenne de leur chiffre d'affaires de 14,6% et une augmentation du nombre d'emplois de 9%. Toutes estimaient s'être rapprochées de leurs objectifs de croissance grâce à leur participation.

L'expérience de la mise en œuvre de «Going for Growth» en Finlande prouve que l'initiative peut être transférée au-delà des frontières. Parmi les facteurs garants d'une transposition réussie de ce programme à un autre contexte figurent:

1. *Obtenir un financement initial pour mettre en place la structure du projet.* Un financement se révélera nécessaire pour promouvoir l'initiative, mettre en place une structure de communication et permettre l'organisation de forums nationaux et régionaux.
2. *Désigner un coordinateur de projet.* Il s'avère essentiel de disposer d'un coordinateur motivé capable d'identifier et d'inciter les chefs de file à participer à l'initiative, de promouvoir le projet et de soutenir le développement du réseau.
3. *Identifier des chefs de file compétentes.* La réussite du programme repose sur des chefs de file de haute qualité. Il convient d'établir des critères de sélection pour les chefs de file afin de garantir qu'elles jouissent d'un niveau d'expérience et de réussite approprié. Cela contribuera à attirer les participantes potentielles. Cependant, les critères ne doivent pas être trop stricts, au risque de décourager les chefs de file de se porter volontaires.
4. *Concevoir et mettre en œuvre un processus de sélection des participantes adéquat.* L'expérience irlandaise montre que la demande de participation à l'initiative dépasse le nombre de places disponibles. Pour optimiser l'impact, les participantes doivent être sélectionnées en fonction de leurs motivations et du potentiel de croissance de leur entreprise. Il est essentiel de choisir des femmes entrepreneurs qui sont ouvertes à la croissance, mais qui n'y parviennent pas encore.

5. *Avoir recours à une (des) ambassadrice(s) pour promouvoir le programme.* Deux facteurs expliquent la popularité de l'initiative en Irlande. Premièrement, les participantes et les chefs de file ont toutes joué le rôle d'ambassadrices et ont promu le projet chaque fois que l'occasion se présentait. Ce soutien de la part des personnes impliquées contribue à asseoir la crédibilité de l'initiative vis-à-vis des personnes potentiellement intéressées à participer. Parallèlement, l'initiative irlandaise a bénéficié d'une large couverture médiatique. Il convient dès lors d'élaborer un plan de communication et de coordonner certaines des activités de sensibilisation menées par les ambassadrices.
6. *Utiliser le suivi pour évaluer l'impact.* «Going for Growth» suit de près les activités entrepreneuriales des participantes et s'efforce d'améliorer en permanence les services d'aide. Cela passe par un suivi informel ainsi que des sondages réguliers au terme de chaque cycle. Il est essentiel d'évaluer les progrès accomplis et de réviser le programme en conséquence.

Références

- Commission européenne (2003), «L'esprit d'entreprise en Europe», livre vert publié par la Commission européenne, janvier 2003, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0027&qid=1466774601713&from=FR>
- Global Entrepreneurship Monitor (2008), «GEM Report for Ireland 2008», disponible à l'adresse suivante: www.gemconsortium.org/docs/download/526



Extrait de :
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Union européenne (2016), « Going for Growth (En route vers la croissance), Irlande », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-15-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.