

Prowess, Royaume-Uni

Cette étude de cas présente un exemple d'accréditation des organisations d'aide au développement des entreprises visant à garantir qu'elles fournissent des services de soutien de haute qualité. Elle décrit les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que son fonctionnement. Des données sont fournies pour témoigner de l'impact de ce projet. Elle traite également des défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ce type d'action et des conditions permettant le transfert de cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Prowess est un réseau d'organisations membres provenant de l'ensemble du Royaume-Uni qui fournissent des services d'aide à la création d'entreprise sensibles aux besoins des femmes. Il a été mis en place en 2002 avec le soutien du gouvernement, sous le nom d'«association nationale britannique pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin» (UK National Association for the Promotion of Women's Enterprise), une «société à responsabilité limitée par garanties», et a œuvré sous cette forme jusqu'en 2011. Il a été chargé d'élaborer la première stratégie nationale en faveur de l'entrepreneuriat féminin et d'établir des normes de qualité pour les services d'aide aux femmes entrepreneurs. Au plus fort de ses activités, Prowess comptait plus de 350 organisations membres, qui soutenaient au total plus de 100 000 femmes détentrices d'entreprise.

Par ailleurs, Prowess a joué un rôle de plaidoyer décisif auprès du gouvernement en faveur de l'instauration du panel sur l'entrepreneuriat féminin (Women's Enterprise Panel) et du groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin (Women's Enterprise Task Force). Ces entités ont contribué au maintien de l'entrepreneuriat féminin parmi les priorités politiques, à une époque où le ministère des entreprises connaissait des changements fréquents de dirigeants politiques. Il a également élaboré du matériel de formation, des rapports de bonnes pratiques et des normes de qualité pour les services d'aide aux entreprises qui assistaient les femmes entrepreneurs. La norme de qualité la plus renommée est le Flagship Award (prix de l'excellence), qui prétend évaluer la qualité de l'aide aux entreprises du point de vue de sa «sensibilité par rapport aux besoins des femmes».

L'entreprise Prowess a été fermée en 2012 en raison de compressions des dépenses gouvernementales, mais l'ancien président-directeur général a acheté ses actifs et a relancé Prowess en tant qu'entreprise sociale. Depuis lors, elle a été réorganisée et repose désormais davantage sur le soutien des acteurs du secteur privé. Ainsi, elle a développé la charte des femmes dans le monde des affaires (The Charter for Women in Business), qui sert de code de bonnes pratiques et d'instrument de formation et de marketing pour les organisations qui souhaitent aider davantage de femmes à créer, maintenir ou développer des entreprises prospères. En ce sens, elle continue d'agir comme un réseau rassemblant les prestataires locaux de services d'aide aux entreprises sensibles aux besoins des femmes.

Fondement

Au Royaume-Uni, les femmes entrepreneurs représentaient environ un tiers des entreprises créées au début des années 2000. Elles étaient incontestablement sous-représentées parmi les nouveaux propriétaires d'entreprise. Bien que cette situation ait sensiblement évolué lors de cette dernière décennie — les femmes représentent désormais plus de 50 % des nouvelles entreprises — les sociétés dirigées par les femmes tendent à être sous-capitalisées et à opérer dans un ensemble plus limité de secteurs à moindre valeur ajoutée (Eurostat, 2015).

Au début des années 2000, l'agence Small Business Service a reconnu que les services d'aide aux entreprises ne mobilisaient pas suffisamment les femmes ni les autres groupes sociaux cibles (les femmes, les jeunes, les immigrés, les personnes handicapées, etc.). Les services d'aide aux entreprises ne parvenaient généralement pas à encourager les femmes à devenir indépendantes et ne reconnaissaient pas leur potentiel économique.

Prowess a été établi comme un réseau d'organisations d'aide aux entreprises impliquées dans le soutien à l'entrepreneuriat féminin. Il a été lancé au moment où le gouvernement menait une politique en faveur de la mise en place d'agences spécialisées dans l'appui à des groupes sociaux particuliers. Les femmes représentaient le plus grand de ces groupes cibles et plusieurs agences, locales et nationales, ont été mises en place à cette époque. Certaines demeurent actives à l'heure actuelle, notamment la Women's Business Development Agency, mais un grand nombre d'activités ont été restreintes, cessées ou transférées aux programmes et agences traditionnels. Il existe toutefois encore un groupe non négligeable d'organisations de soutien aux entreprises intéressées par le partage de matériel et de bonnes pratiques en matière d'aide à l'entrepreneuriat féminin.

Activités

Même si Prowess a mené un grand nombre d'activités, telles que la représentation et le plaidoyer aux niveaux national et régional et la prestation de services d'appui à ses organisations membres (par exemple l'organisation d'événements annuels), une de ses plus importantes contributions a été le Prowess Flagship Award (le prix Prowess de l'excellence). Cette nomination visait à reconnaître les services de soutien aux entreprises sensibles aux besoins des femmes, dans le cadre d'un projet financé par le Phoenix Development Fund, un fonds national consacré au développement des entreprises dans les régions défavorisées et parmi les groupes sous-représentés dans le monde des affaires.

Le prix Prowess est attribué à l'aune d'une série de 12 critères servant à évaluer les prestataires de services d'aide aux entreprises, traditionnels et spécialisés dans l'appui aux femmes. Le conseil d'administration de Prowess a établi les critères et a tenté de rassembler les bonnes pratiques en matière d'appui à l'entrepreneuriat féminin. Les 12 normes pour les prestataires de services d'aide aux entreprises sont réparties en 4 principaux domaines que sont l'inclusion, l'égalité, l'orientation client et la qualité (tableau 22.1).

Prowess a procédé à l'évaluation de toutes ses organisations membres. Chaque évaluation consistait en une visite des lieux, lors de laquelle une petite équipe de Prowess rencontrait l'organisation et certains de ses bénéficiaires pour évaluer ses activités sur la base des 12 critères.

Des 68 organisations évaluées lors du premier cycle, 6 ont obtenu le statut de «membre d'excellence». En outre, 9 organisations membres ont été évaluées à l'aune de critères légèrement différents, puisqu'elles représentaient des réseaux. Deux d'entre elles ont reçu le statut de «réseau membre d'excellence». Actuellement, 24 organisations ont remporté un des prix de l'excellence.

Depuis 2011, le prix de l'excellence a pris fin dans le cadre de Prowess 2.0. Il a été remplacé par une charte des femmes dans le monde des affaires (Charter for Women in Business), qui représente un code de bonnes pratiques et un instrument de marketing et de formation pour les prestataires de services et de soutien aux entreprises qui aident les femmes à créer et développer leur entreprise. La charte s'appuie sur les prix Prowess de l'excellence et le travail d'autres pionniers dans ce domaine (tels que le Small Firms Enterprise Development Initiative et le Women's Business Centres International Standard), mais va au-delà, puisque, parallèlement à l'accréditation facultative, elle fournit un code de bonnes pratiques pour le personnel et les formations.

Tableau 22.1. Normes d'excellence de Prowess

	Norme	Fondement
1	Le prestataire organise régulièrement des réunions en face à face pour fournir ses services.	Un grand nombre de femmes qui créent leur propre entreprise souffrent d'un manque de confiance. Lors des étapes initiales, les services individuels se révèlent essentiels. Des services en face à face réguliers permettront également d'établir la confiance et de garantir que les entreprises sentent qu'elles peuvent contribuer à façonner le service.
2	Le prestataire offre des services d'aide adaptés aux femmes depuis au moins un an.	Le processus d'élaboration d'un programme de soutien à l'entrepreneuriat féminin de qualité doit nécessairement prendre en considération l'expérience et les commentaires des clients.
3	Le prestataire de services soutient au minimum 50 femmes propriétaires d'entreprise par an (30 dans les régions reculées).	Des programmes de qualité doivent s'engager à assurer une conception et une mise en œuvre efficaces des programmes. La mobilisation des clients cibles s'avère essentielle.
4	Le prestataire de services ventile les données par sexe, statut ethnique, handicap et autres caractéristiques pertinentes, qui permettent l'identification des groupes défavorisés et sous-représentés; le prestataire mobilise un nombre suffisant de ces groupes sociaux.	Pour cibler efficacement les segments du marché, il convient de comprendre les clients et de connaître les moyens de les mobiliser.
	Le prestataire de services s'engage à assister diverses communautés.	Une mission stratégique est nécessaire pour garantir un service durable.
5	Le prestataire de services est orienté client et cherche sans cesse à améliorer ses services et à satisfaire les besoins de ses clients. Il dispose de méthodes pour écouter les expériences et les inquiétudes des clients.	Les organisations modèles écoutent leurs clients et tiennent compte de leurs commentaires. Il convient de mettre en place des procédures, telles que des audits sociaux ou des sondages auprès des clients.
6	Le prestataire de services dispose d'un programme actif de sensibilisation (par exemple des interventions/visites dans des endroits où les femmes se rendent).	Étant donné que de nombreuses femmes ne se considèrent pas comme des «femmes d'affaires», le marketing et les activités de sensibilisation doivent être attentifs à la clientèle.
7	Au moins un tiers des employés de soutien aux entreprises sont des femmes.	Les organisations d'appui doivent s'efforcer de prendre en compte les caractéristiques de leurs clients. Les femmes spécialisées en matière d'aide aux entreprises peuvent servir de puissants modèles pour les clients; les clientes préfèrent parfois rencontrer une femme.
8	Le prestataire de services cherche activement à garantir l'accès des femmes aux services de soutien.	Il convient de tenir compte des responsabilités familiales — les femmes ayant des obligations familiales auront besoin d'avoir accès à une crèche ou d'aides pour couvrir les frais de garde d'enfant, sans trop de restrictions. Un problème croissant concerne les personnes âgées ou les personnes à charge ayant d'autres besoins en matière de soins, étant donné que les femmes sont plus susceptibles d'en être les principales responsables. Il convient également de ne pas négliger l'aspect culturel, puisque les femmes appartenant à certaines cultures ne participeront pas à des cours mixtes.
9	Au moins 40 % des clients sont des femmes.	Dans le cadre de la stratégie en faveur de l'entrepreneuriat féminin, le gouvernement vise à atteindre 40 % de femmes parmi les utilisateurs des services d'aide aux entreprises financés par le gouvernement; les organisations traditionnelles d'appui aux entreprises sont tenues de réaliser cet objectif.
10	Lorsque le prestataire de services travaille en partenariat pour fournir une gamme cohérente de services, il influence ses partenaires et est informé de leurs activités.	Les relations avec des prestataires de référence sont importantes, mais les organisations modèles chercheront à établir des relations de travail plus étroites avec des agences qui leur permettent de fournir un service cohérent. Et elles exigeront de leurs partenaires qu'ils respectent les normes élevées qu'elles se sont elles-mêmes imposées.
	Le prestataire de services aux entreprises, directement ou par l'intermédiaire de ses partenariats, fournit aux femmes l'accès aux aides suivantes:	Les femmes sont généralement plus ouvertes lors de séances réservées aux femmes, ce qui conduit à des discussions plus approfondies. Ces séances peuvent être de bonnes occasions pour établir des relations qui permettent de rassembler les femmes au sein de réseaux.
	<ul style="list-style-type: none"> • mise en réseau; • formation ou conseil préalables à la création d'entreprise; • formation ou conseil en entreprise; 	Ces sessions contribuent à consolider la confiance et les compétences qui renforcent l'efficacité personnelle, telles la gestion du temps et la négociation. Il s'agit de bases essentielles pour les personnes qui créent une entreprise après de longues périodes sans emploi rémunéré.
11	<ul style="list-style-type: none"> • aide pour l'accès aux financements (subventions et/ou prêts pour la création et le développement des entreprises, et/ou services d'orientation avisés vers les sources de financement adéquates, ainsi que des conseils en entreprise pour garantir que les femmes sont prêtes à recevoir des investissements); • formation aux technologies de l'information et de la communication (TIC). 	Les entreprises gérées par des femmes sont nettement plus susceptibles d'être sous-capitalisées. Les prestataires de services de soutien aux entreprises peuvent offrir un accès direct à des prêts et subventions ou des services de conseil qui comprennent la situation des femmes entrepreneurs. Certaines données révèlent que les femmes sont moins enclines à utiliser les TIC au sein de leur entreprise. L'utilisation des TIC par les entreprises doit être au cœur des programmes de formation en entreprise et les clientes doivent être encouragées à recourir aux TIC pour la recherche et la promotion de leur entreprise si nécessaire.
	Le prestataire de services aide les clientes à promouvoir et mettre en avant leur entreprise dès que possible (en les encourageant à se porter candidates à des récompenses, à mettre en place des répertoires de membres, à s'efforcer d'obtenir la médiatisation d'études de cas, etc.).	Un grand nombre d'affaires sont conclues au sein des réseaux formels et informels — mais les femmes sont généralement moins enclines à participer aux réseaux professionnels ou autres. Des réseaux réservés aux femmes peuvent favoriser la participation à un ensemble de réseaux et fournir des opportunités d'entraide avec d'autres femmes se trouvant dans la même situation.
12		La promotion offre le double avantage de mettre en avant l'entreprise (et de nombreuses femmes considèrent la vente et le marketing comme un réel problème) et de créer des modèles pertinents pour les autres femmes souhaitant créer une entreprise.

Financement du projet

Le Phoenix Development Fund du gouvernement britannique et l'initiative communautaire de l'Union européenne EQUAL ont soutenu Prowess jusqu'en 2005, au moment où il est devenu autonome. Prowess génère actuellement environ 450 000 euros par an de la part des cotisations des membres et 150 000 euros supplémentaires grâce aux événements spéciaux. Les services de conseil rapportent un petit revenu supplémentaire.

Défis rencontrés

Le défi le plus important auquel a été confronté Prowess a consisté à garantir des fonds et une base stable de clients parmi les organisations d'aide au développement des entreprises à la suite des changements de priorités du gouvernement en ce qui concerne le soutien aux entreprises. Son partenaire principal initial était l'agence gouvernementale Small Business Service, mais elle a été dissoute progressivement à partir de 2004.

En 2005, l'organisation Business Link (l'agence nationale de services d'orientation et de conseil en entreprise, financée par l'État) a été transférée aux 9 agences de développement régional (RDA) anglaises. Par conséquent, plus aucune entité unique responsable des entreprises n'existait au niveau national. Prowess a dès lors décidé de négocier avec chacune des 9 RDA pour le maintien du financement nécessaire à la poursuite de ses activités. Cinq RDA — y compris l'agence de développement des East Midlands — qui se trouvaient à la tête du mouvement des RDA sur les femmes et les entreprises ont continué à collaborer avec Prowess.

Les RDA ont été abolies en 2010 à la suite d'un changement de gouvernement. Même si le soutien aux entreprises a été attribué à plus de 30 partenariats locaux (Local Enterprise Partnerships — LEP) dans toute l'Angleterre, ces LEP étaient dotés de ressources limitées pour fournir aux femmes des services spécialisés d'aide au développement des entreprises. En 2010, le système traditionnel d'appui aux entreprises en Angleterre était devenu fragmenté par comparaison avec la situation de 2000, lorsque le pays comptait un service unifié et une marque unique pour l'aide aux petites entreprises (Small Business Service). Prowess continue de travailler avec ces nouvelles structures. Le LEP New Anglia a adhéré à la nouvelle charte des femmes dans le monde des affaires et contrôlera ses services en utilisant l'instrument d'autoévaluation de la charte à partir de 2014.

Prowess a également rencontré une série de difficultés financières. En particulier, la fin du financement de Phoenix en 2006 a entraîné une diminution immédiate de ses fonds. Par ailleurs, de nombreuses agences spécialisées, qui jouaient un rôle clé dans le programme du prix de l'excellence et qui étaient généralement des membres cotisants de Prowess, ont cessé leurs activités à la suite de la simplification et de la consolidation des services d'aide aux entreprises. Prowess a par ailleurs été marqué par la fin du soutien du Fonds social européen (FSE) au titre de l'initiative communautaire EQUAL et par la difficulté de trouver un financement postérieur dans le cadre des programmes traditionnels du FSE. La réduction du soutien des banques consécutive à l'effondrement de Lehmann Brothers en 2007 a également rendu Prowess vulnérable. Plusieurs banques, telles que RBS, NatWest et Lloyds TSB, finançaient Prowess grâce à leur budget alloué à la responsabilité sociale des entreprises.

Impact

Prowess a fait l'objet d'une étude de cas dans le cadre de l'évaluation approfondie réalisée par le Phoenix Development Fund, publiée en 2005. L'étude de cas a démontré la pertinence de l'approche de Prowess basée sur le prix de l'excellence.

Par ailleurs, l'impact de Prowess dans les East Midlands illustre bien ses accomplissements. La stratégie de développement régional des East Midlands a mis l'accent sur l'entrepreneuriat féminin. L'entrepreneuriat féminin a été sélectionné par le conseil d'administration et a remporté un des «Star Prizes» pour ses services de soutien spécial (10 au total ont été sélectionnés). Cela a également permis de faire de la publicité et de générer des appuis financiers supplémentaires.

Prowess a par ailleurs eu des répercussions au niveau national. Dans le cadre d'une stratégie durable visant à rendre ses services plus sensibles aux besoins des femmes, notamment par l'utilisation

du prix de l'excellence, l'agence nationale Business Link a augmenté sa proportion de femmes parmi ses clients d'un cinquième à un tiers, entre 2003 et 2006 (Women's Enterprise Task Force, 2009). Prowess a travaillé étroitement avec le réseau Business Link pour l'aider à mettre en œuvre cette stratégie, et plusieurs partenaires de Business Link ont obtenu le statut du prix de l'excellence.

L'héritage de leur approche perdure en quelque sorte à travers les critères d'évaluation du SFEDI (Small Firms Enterprise Development Initiative), qui sont utilisés pour accréditer les initiatives d'aide aux entreprises. Les critères mesurent la capacité de l'organisation à répondre aux besoins des différents clients présentant des origines variées.

Conditions pour le transfert

Même si le prix Prowess de l'excellence récompensant les services de soutien aux entreprises sensibles aux besoins des femmes a reçu de nombreux éloges tout au long de sa décennie de fonctionnement, il convient de mentionner qu'aucun autre équivalent n'existe dans le reste de l'Union européenne. En principe, rien n'entrave la mise en œuvre de cette approche au niveau national ou régional par des ministères ou organisations cherchant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Toutefois, les mécanismes d'accréditation de ce genre sont plus efficaces lorsqu'ils s'inscrivent dans le cadre d'une politique nationale visant à améliorer les services pour les entreprises gérées par les femmes. Cela s'avère essentiel pour garantir la viabilité d'un marché de l'accréditation. Les conditions suivantes pourraient permettre un transfert réussi:

1. *Une forte volonté de la part des ministres de pallier les faibles niveaux d'entrepreneuriat féminin.* Pour cela, il faut disposer d'une base de recherche et reconnaître que les faibles taux de création d'entreprise et de survie des sociétés gérées par les femmes représentent un problème sociétal et économique. Par ailleurs, les décideurs politiques doivent comprendre que l'amélioration de la qualité du soutien aux entreprises est essentielle.
2. *La définition d'une durée suffisante pour renforcer la crédibilité du programme.* Lors des premières années de fonctionnement, les organisations telles que Prowess ont besoin de soutien public pour établir et développer des instruments similaires au prix de l'excellence. Dans l'idéal, le programme devrait être disponible pendant au moins 5 ans.
3. *L'existence d'une demande.* Le succès de la récompense dépend des organisations qui souhaitent recevoir l'accréditation. Le prix de l'excellence convenait davantage à un système d'aide aux entreprises financé par le secteur public, dans lequel évolue toute une série d'organisations traditionnelles d'appui aux entreprises et de prestataires spécialisés qui soutiennent les femmes entrepreneurs (centres d'aide à la création d'entreprise, couveuses, centres d'affaires, services de conseil et coaching en entreprise, soutien financier). La charte développée ultérieurement était mieux adaptée à un modèle basé sur le secteur privé.
4. *Le soutien aux organisations souhaitant s'améliorer.* Pour garantir son efficacité, la récompense doit être présentée aux organisations de soutien aux entreprises comme un processus positif qui leur permettra de s'améliorer. Les organisations d'appui aux entreprises doivent se préparer à être évaluées à l'aune de critères objectifs; les bailleurs, quant à eux, doivent insister sur la prestation de services d'aide sensibles aux besoins des femmes.

Références

- Eurostat (2015), *Emploi et chômage (LFS)*, disponible à l'adresse suivante: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/main_tables
- Women's Enterprise Task Force (2009), *Greater Return On Women's Enterprise (GROWE): The UK Women's Enterprise Task Force's Final Report and Recommendations*, disponible à l'adresse suivante: https://pure.strath.ac.uk/portal/files/17970755/D130_WETF_Growe_Report_2.4_1_.pdf



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), « Prowess, Royaume-Uni », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-25-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.