

Introduction

L'accélération incessante des mutations, notamment technologiques, la modification des équilibres sociaux, la précarité croissante des emplois salariés dans les grandes organisations, la volonté d'avoir un travail plus indépendant et davantage conforme à ses aspirations et valeurs, la perspective d'être son propre patron sont autant de forces qui poussent un nombre croissant d'hommes et de femmes à considérer la création ou la reprise d'une entreprise comme une alternative crédible à un emploi salarié. Parallèlement, il est aujourd'hui communément admis que l'orientation entrepreneuriale au sens large d'une société en général ou d'une organisation en particulier est directement liée à la recherche d'un niveau de performance plus élevé. Cette évolution s'est accompagnée par une croissance de l'intérêt accordé à l'individu entrepreneur et à la recherche de facteurs pouvant expliquer pourquoi certains individus réussissent à devenir des entrepreneurs tandis que d'autres n'y arrivent pas. Les recherches ont pendant longtemps supposé que les caractéristiques personnelles de l'individu fussent à l'origine de ces différences. Durant La création d'entreprise et, d'une façon plus large, l'entrepreneuriat sont aujourd'hui reconnus comme étant des phénomènes vitaux pour la société post-industrielle, par leur contribution à la création d'emploi et au développement et à la croissance économique des pays. L'entrepreneuriat constitue, donc, le moteur de l'économie de chaque pays. Elle offre, par ailleurs, des bénéfices aux individus qui peuvent saisir les opportunités d'affaires et s'adapter avec le monde de l'innovation. Ces dernières années, les recherches sur les compétences entrepreneuriales connaissent un plus vif intérêt. Dès les années 1990, plusieurs tentatives d'approche ont contribué à cerner ce domaine d'étude ; c'est ce qui a permis de redimensionner, de façon plus pragmatique, les problématiques de recherche, d'opérationnaliser un référentiel de compétences en structure d'accompagnement à la création et de développer la notion de leadership chez les dirigeants des PME

Dans ce contexte, la plupart des universités, des écoles de commerce et des écoles d'ingénieur ont rapidement introduit puis diversifié et enrichi les cours traitant du comportement entrepreneurial et des multiples formes dans lesquelles il s'incarne : création d'entreprise, croissance des jeunes organisations, entrepreneuriat social, reprise d'entreprise, entrepreneuriat organisationnel.

Entrepreneuriat

Importance



L'entrepreneuriat est devenu une priorité de développement pour de nombreux pays notamment ceux qui sont confrontés aux problèmes de la poussée démographique et du chômage des jeunes. En Algérie, face au défi du chômage des jeunes, l'entrepreneuriat est apparu comme l'une des principales solutions.



Il est aujourd'hui communément admis que l'orientation entrepreneuriale au sens large d'une société en général ou d'une organisation en particulier est directement liée à la recherche d'un niveau de performance plus élevé.

Figure1. Importance de l'entrepreneuriat

CHAPITRE I

1.1 Pourquoi enseigner le module d'entrepreneuriat ?

Le module aborde de nombreux thèmes qui sont généralement présentés dans l'ordre où les questions apparaissent lorsqu'un individu s'engage dans un processus entrepreneurial. La sélection de ces thèmes et leur mise en scène traduisent la philosophie générale de ce travail qui met principalement l'accent sur des questions de sens, de méthode et d'approche générale de situations et de problèmes qui apparaissent en entrepreneuriat. Les techniques et les outils sont bien évidemment présentés, chaque fois que cela est nécessaire, mais il nous est apparu fondamental que l'esprit et la méthode de l'acte d'entreprendre soient au cœur d'un travail qui est censé permettre à des acteurs d'apprendre à entreprendre. Nous allons essayer d'argumenter le choix que nous avons fait, de considérer, avant tout, le comportement d'entreprendre comme relevant d'une méthode, d'une façon de faire et d'un état d'esprit. Dans toute initiative entrepreneuriale, qu'elle se situe à un niveau individuel ou collectif, la réussite et l'échec dépendent largement des démarches et des méthodes utilisées, en définitive, et pour être plus précis, de la façon de penser et d'agir dans des situations singulières. Lors d'une création d'entreprise, par exemple, événement qui peut présenter des risques (plus ou moins) élevés, beaucoup d'éléments liés au projet, à l'environnement et aux individus engagés dans le processus sont à prendre en considération. Les informations pertinentes sur l'environnement (au sens large), l'opportunité d'affaires, le marché, les concurrents sont généralement difficiles à obtenir ou à valider. Or elles peuvent permettre de réduire l'incertitude sur le projet. Dans ces conditions, la dimension méthodologique, au sens de la manière de prendre en compte les situations et les problèmes, prend une importance telle, qu'aucun entrepreneur potentiel ou avéré ne peut se permettre de la sous-estimer ou de l'ignorer. Connaître et comprendre les phases, les points essentiels, les facteurs clés de la démarche entrepreneuriale relève d'une approche raisonnée et professionnelle, qui prépare à l'exercice des responsabilités et au métier de dirigeant d'entreprise. Utiliser une démarche, dans ce contexte particulier, permet, plus facilement, d'intégrer les risques (et l'incertitude), dans un cheminement, de les identifier, de mieux les appréhender, d'en prévoir les conséquences et d'imaginer les scénarii et les réponses les mieux adaptés. Cela permet d'agir également sur le potentiel de création de valeur du projet, ces deux composantes, risque et création de valeur, étant généralement interdépendantes. L'entrepreneur préparé, entraîné, formé à l'acte d'entreprendre est donc un individu qui suit des buts personnels, il est guidé par des motivations et cherche, à travers l'approche qu'il utilise, le meilleur compromis possible entre la satisfaction de ses objectifs, le niveau de risques (ou de

pertes) acceptable et le degré espéré de création de valeur, pour lui et pour l'environnement dans lequel il envisage d'opérer. Dans son parcours, l'entrepreneur va rechercher, collecter et analyser de nombreuses données. Ces dernières doivent lui permettre de prendre de multiples décisions, opérationnelles et stratégiques, de dimensionner et d'orienter (ou de faire pivoter, pour reprendre une expression à la mode) le projet et d'agir dans de nombreuses directions. L'individu et son projet potentiellement créateur de valeurs, forment, en effet, un système complexe qui apparaît, évolue, se transforme dans des interactions internes et des échanges avec l'environnement. Dans ce processus, le temps est une variable fondamentale, qu'il s'agisse du temps de l'individu et/ou de celui du projet

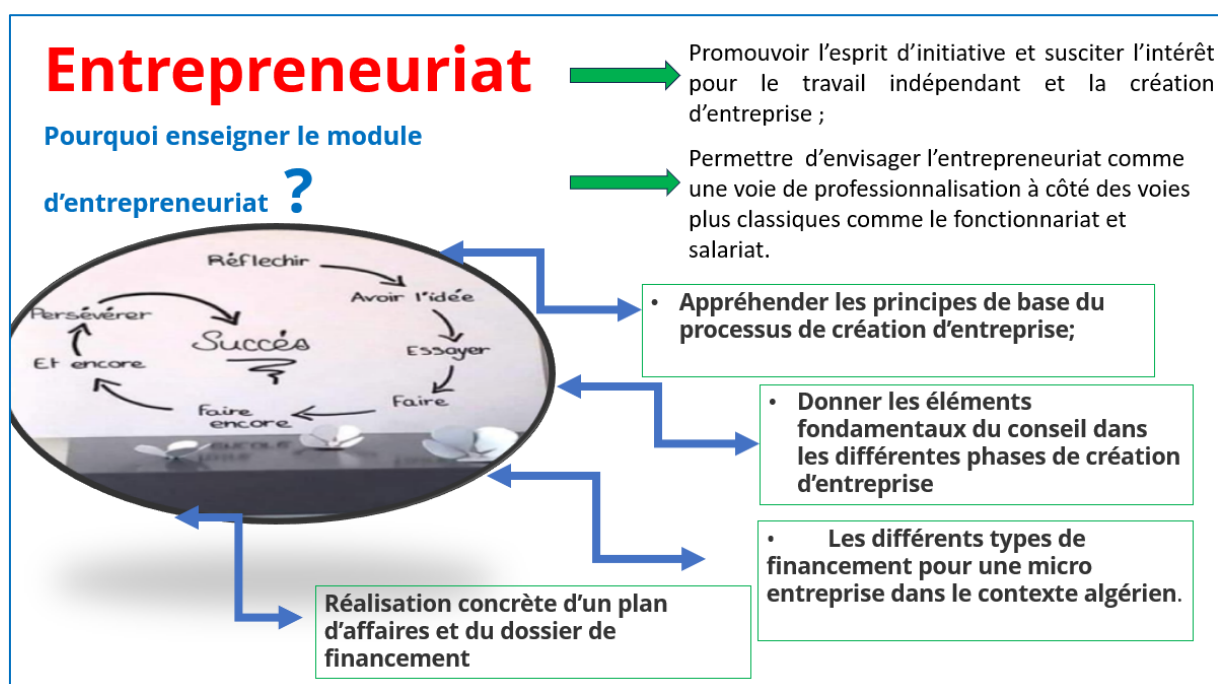


Figure 2. Importance de l'enseignement du module entrepreneuriat

1.2 L'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat s'est peu à peu imposé comme le moteur du développement économique et social à travers le monde entier. Les entrepreneurs sont perçus comme les piliers de l'économie de marché, et leurs activités comme créatrices de valeur, d'emploi et d'avantages multiples pour les consommateurs. Nous vivons dans un modèle d'économie entrepreneuriale, qui constitue la réponse politique, sociale et économique à une économie reposant sur le savoir et le capital entrepreneurial, ce dernier représentant la capacité à s'engager dans une activité entrepreneuriale et à la générer. (S. Boutillier et D. Uzunidis, 2017)

L'entrepreneuriat, en tant que phénomène économique, est un concept largement utilisé dans un sens courant, il a fait l'objet de plusieurs définitions.

Définitions

- ✓ « L'entrepreneuriat est l'examen du comment, par qui, et avec quels effets des opportunités de créer des biens et des services sont découvertes, évaluées et exploitées. » (Shane et Vankataraman, 2000)
- ✓ L'entrepreneuriat est défini comme la « fonction d'une personne qui mobilise et gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises ».
- ✓ « L'entrepreneuriat est le processus par lequel des individus-seuls ou dans le cadre d'organisations- poursuivent des opportunités, sans égard aux ressources dont ils disposent. » (Stevenson et Jarillo, 1990)

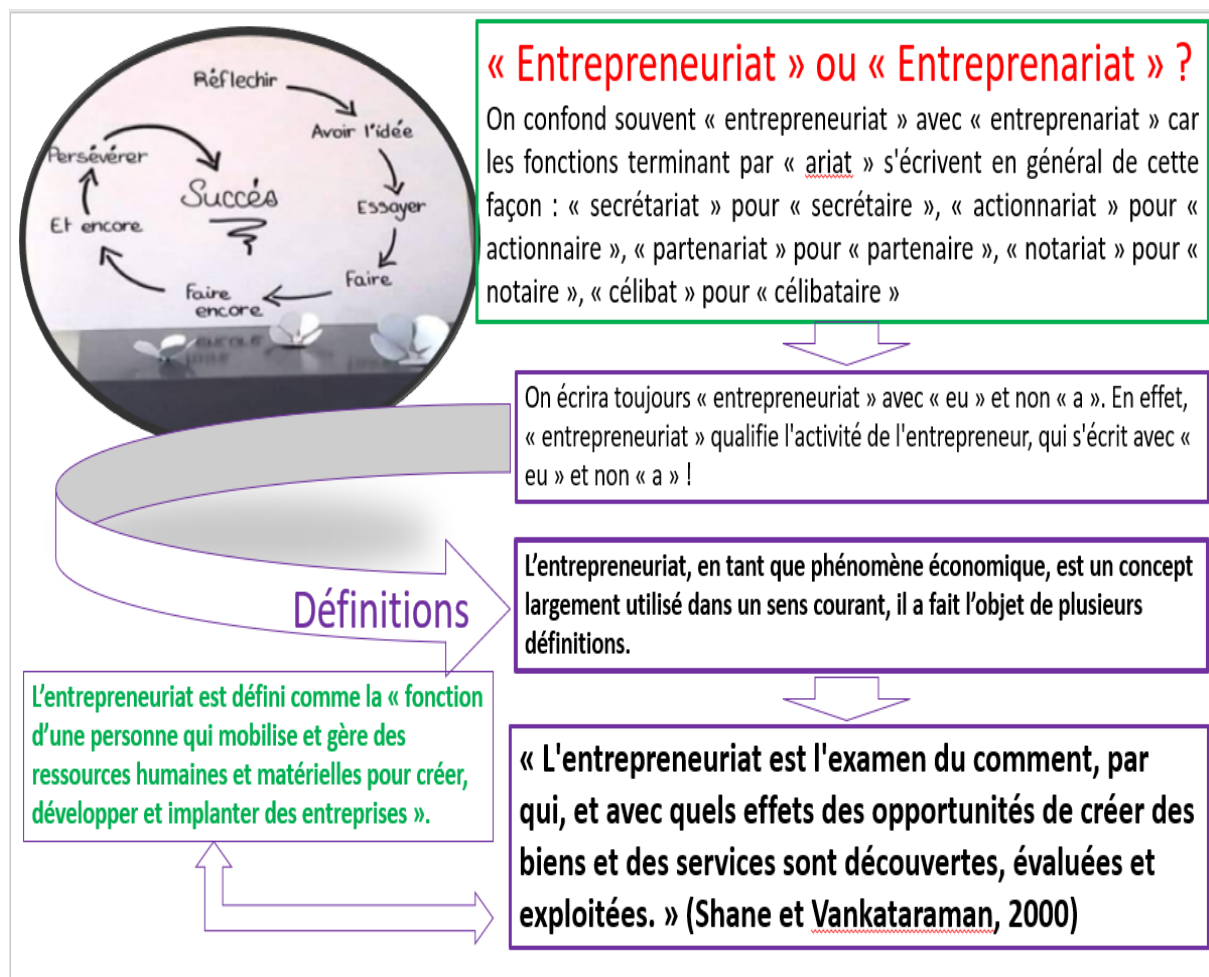


Figure 3. Notion de l'entrepreneuriat

Pourquoi créer une entreprise ?

Quelques-unes des raisons qui mènent à l'entrepreneuriat

- La passion: La passion est un moteur puissant de créativité, c'est aussi elle qui permet de surmonter les coups durs. C'est la passion qui permet de tenir une entreprise durablement. Il vous faudra aussi faire preuve d'ardeur pour faire perdurer l'entreprise dans le temps.
- La recherche de liberté: Entreprendre en recherche de liberté : je ne veux plus être salarié, je veux être mon propre patron, je veux décider de quand et où je travaille et des tâches que j'effectue. Il faut être conscient du fait que vous ne travaillerez à priori pas moins qu'un salarié, en tous cas pas au début. Les contraintes de votre activité ne vous permettront pas forcément de prendre des congés quand ni autant que vous le souhaitez. Si vous démarrez votre activité seul, il est fort à parier que vous aurez à effectuer des tâches qui ne vous plaisent pas régulièrement. Créer son entreprise n'est généralement pas de tout repos.
- Le besoin d'accomplissement personnel: Entreprendre pour être en accord avec ses valeurs et avec ses besoins. N'oubliez pas qu'il y aura certainement des compromis à faire et des tâches moins agréables à effectuer. Il faudra réfléchir à la manière de garder un équilibre satisfaisant entre ce que vous acceptez et ce que vous n'acceptez pas.
- L'argent Entreprendre pour devenir riche : j'ai une idée géniale qui va me rendre riche rapidement. Si c'est votre principale motivation, assurez-vous que cette idée se vérifie très nettement en étudiant les bénéfices de vos concurrents et en réalisant un business plan. Les débuts d'une entreprise sont généralement peu rentables. Il faudra parfois attendre quelques mois, voire plusieurs années avant que ne se dégage un bénéfice qui puisse couvrir un salaire. Etes-vous prêt à patienter le temps nécessaire ?
- Le devoir sociétal Entreprendre par conviction : les choses doivent changer, je sais comment les changer, j'ai le devoir d'agir pour aider la société, je veux être utile. Les idées et habitudes prennent généralement du temps à changer. Aussi, il faudra être persuasif afin de convaincre un maximum de personnes (partenaires, investisseurs, ...) que ce que vous proposez est une valeur ajoutée pour elles et pour la société. Armez-vous de patience!
- La création de son propre emploi : Entreprendre pour prendre sa vie en main : je ne trouve pas de travail, je vais créer mon propre emploi pour pallier au manque. C'est une bonne idée ! Soyez seulement conscients du fait qu'un demandeur d'emploi doit trouver

un employeur, mais un chef d'entreprise doit trouver des clients ! Aussi, selon l'activité développée, les bénéfices arriveront à plus ou moins long terme. Prévoyez donc une petite réserve afin de pouvoir répondre à vos besoins en attendant que vos bénéfices soient suffisants pour vous rémunérer. L'innovation Entreprendre pour innover : j'ai une idée qui n'existe pas encore et qui va révolutionner le monde. C'est génial ! Etudiez bien le marché avant de vous lancer afin d'être certain que votre idée n'est pas déjà présente ailleurs et afin de savoir pourquoi cette idée n'a pas encore été réalisée. Répond-elle à une demande ? Est-il possible de la mettre en œuvre ? Ou simplement suis-je le premier génie à avoir eu cette idée ? Si c'est le cas, foncez !

- Perpétuer la tradition familiale Entreprendre pour continuer ce que ma famille a commencé. Demandez-vous si vous le faites parce que vous en avez vraiment envie, parce que vous êtes fier de cette entreprise familiale, parce que vous y croyez et que ça vous fait vibrer ou si c'est plutôt une obligation ou un choix par défaut. Demandez-vous aussi si vous êtes prêt à être lié professionnellement avec votre famille et quel type de relation vous allez mettre en place.

1.3 L'entrepreneur

L'entrepreneur crée l'entreprise et en assume le bon fonctionnement. Pour un entrepreneur, le but est de réaliser du profit. Pour pouvoir créer une entreprise et garantir sa pérennité, un entrepreneur doit avoir un capital et savoir le gérer.

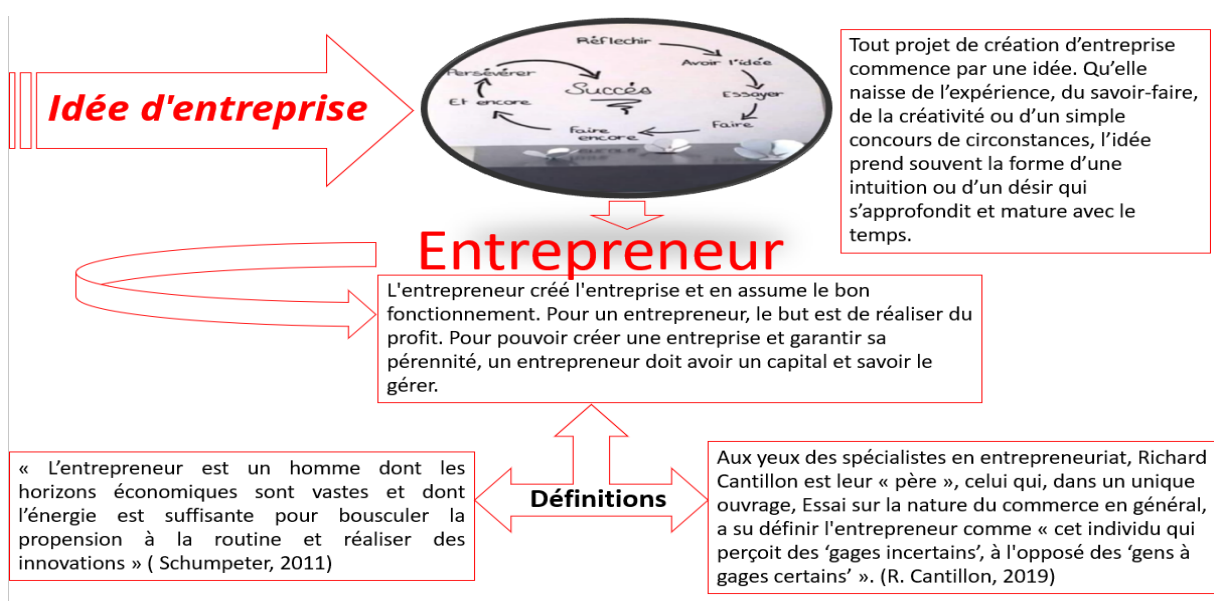


Figure 5. Notion d'un l'entrepreneur

➤ L'esprit de l'entrepreneur

Selon la vision Schumpétérienne, l'entrepreneur est une personne apte à innover, apporter des nouveautés et inventer des choses nouvelles et différentes ; il est proactif et créateur ; il doit être capable de définir les paramètres de ce qu'il veut faire et les façons et moyens qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. La chose qui le différencie des autres acteurs, notamment ceux de l'organisation, est que l'entrepreneur définit lui-même l'objet qui va déterminer son avenir. Il sait comment saisir les opportunités d'affaires et des niches dans le marché et comment faut-il s'organiser pour en bénéficier. Le savoir-faire/le savoir-être, l'intuition et la créativité sont, donc, à la base de la décision et de la réussite entrepreneuriale. Outre les compétences techniques indispensables à l'exercice du métier de base de l'entrepreneur, des compétences relationnelles et managériales deviennent essentielles pour la réussite du dirigeant. Le métier de l'entrepreneur revêt l'aspect manuel et artistique ; celui-ci se voit assumer, souvent seul, les tâches de la direction (la prévision, l'organisation, la planification, le contrôle, l'administration, l'évaluation, etc.) et intervenir directement au cœur de toutes les fonctions.

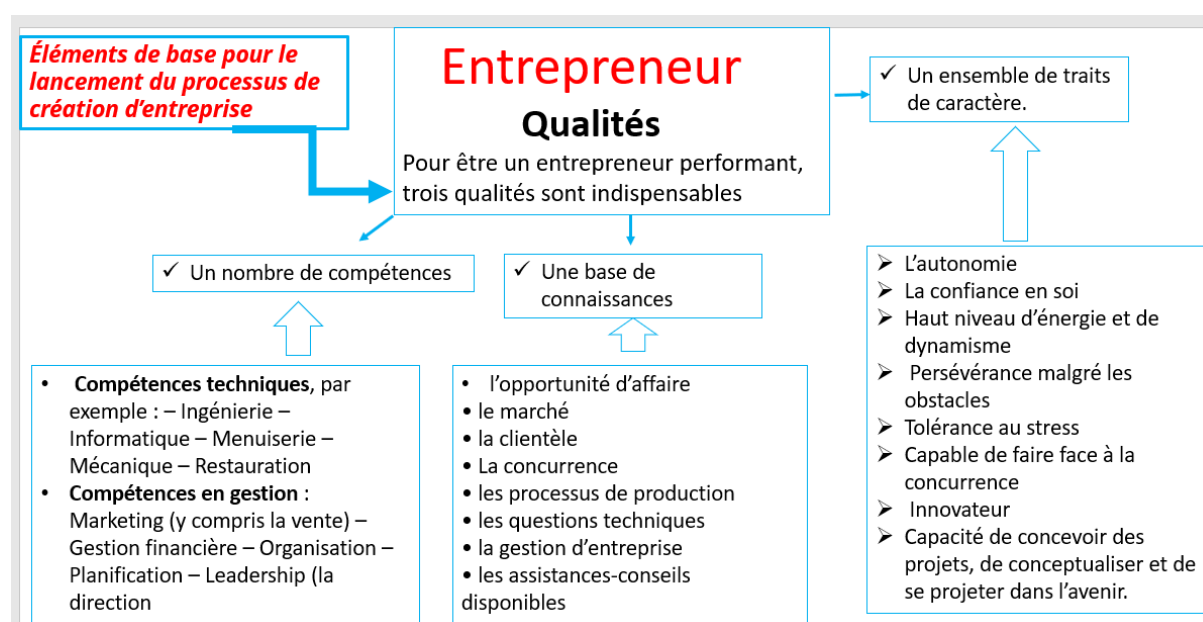


Figure 6. Les qualités d'un entrepreneur

Un entrepreneur se démarque déjà par une personnalité particulière, car il s'investit non seulement financièrement, mais également matériellement et personnellement dans tous les maillons de la chaîne de son entreprise. Sans forcément être technicien spécialiste dans le domaine, il a comme principal atout une grande capacité managériale qui lui permet d'accompagner son entreprise vers l'atteinte de ses objectifs. L'implication personnelle d'un

entrepreneur va au-delà des textes régissant la loi du travail, il se trouve là où le besoin se fait sentir, au moment où on a besoin de lui.

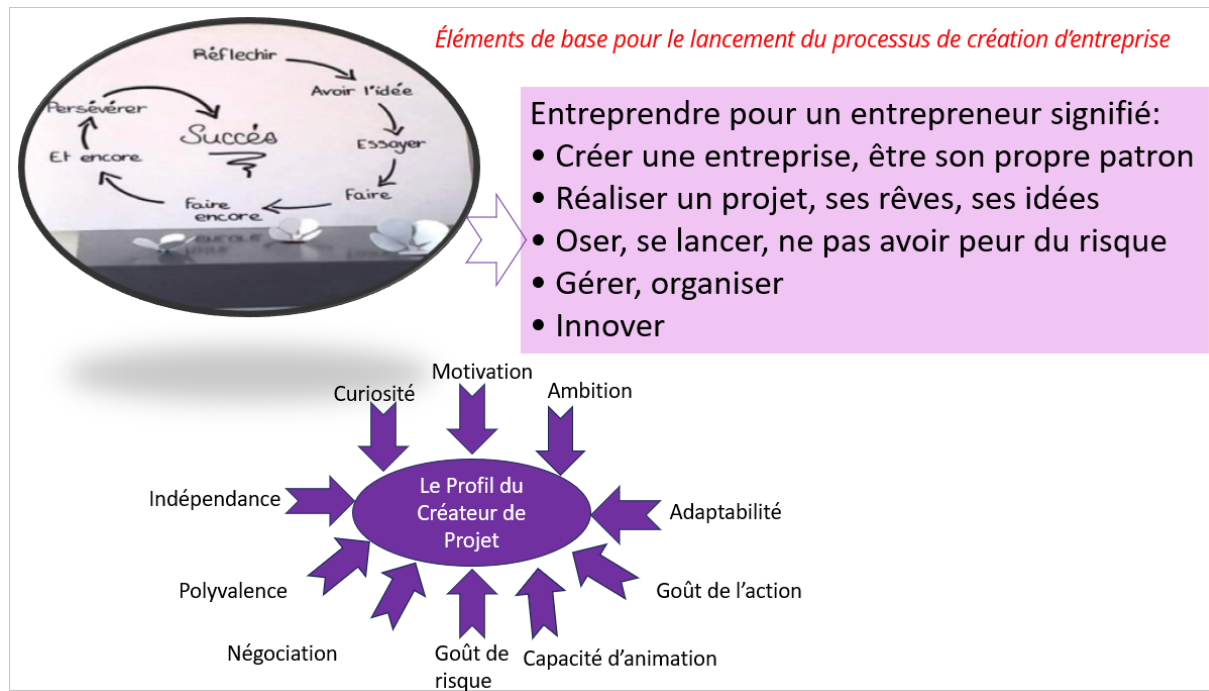


Figure 7. Profil d'un entrepreneur

1.4 Évaluation des compétences entrepreneuriales

La notion de compétence entrepreneuriale est relativement récente. Elle est apparue historiquement dans les années 90 suite aux travaux s'inscrivant dans une approche critique d'un courant de recherche visant à comprendre l'entrepreneur par ses traits psychologiques, ses aptitudes et ses qualités. En outre, les chercheurs en entrepreneuriat ont tenté d'expliquer la performance de l'entreprise à partir de ce que l'entrepreneur peut faire. C'est dans cette perspective que le concept de « compétences entrepreneuriales » a été propagé. Par ailleurs, cette notion a été adoptée dans le champ de l'entrepreneuriat pour faire référence à la combinaison de connaissances (savoirs), d'attitudes (savoir-faire) et habilités (savoir-être) nécessaires pour être effectif (performant) durant le processus entrepreneurial.

4.1.1 Définition des compétences entrepreneuriales

Les compétences entrepreneuriales peuvent être définies comme des « ensemble de connaissances, savoir-faire et talents fonctionnels permettant à un entrepreneur d'exercer les

comportements propices à la découverte et à l'exploitation d'une occasion d'affaire », ou encore comme des « comportements intentionnels et informés d'un individu ou d'une équipe, s'appuyant sur un éventail donné de ressources et sur une volonté explicite de les utiliser, et qui ont pour résultat final le succès d'une initiative entrepreneuriale ».

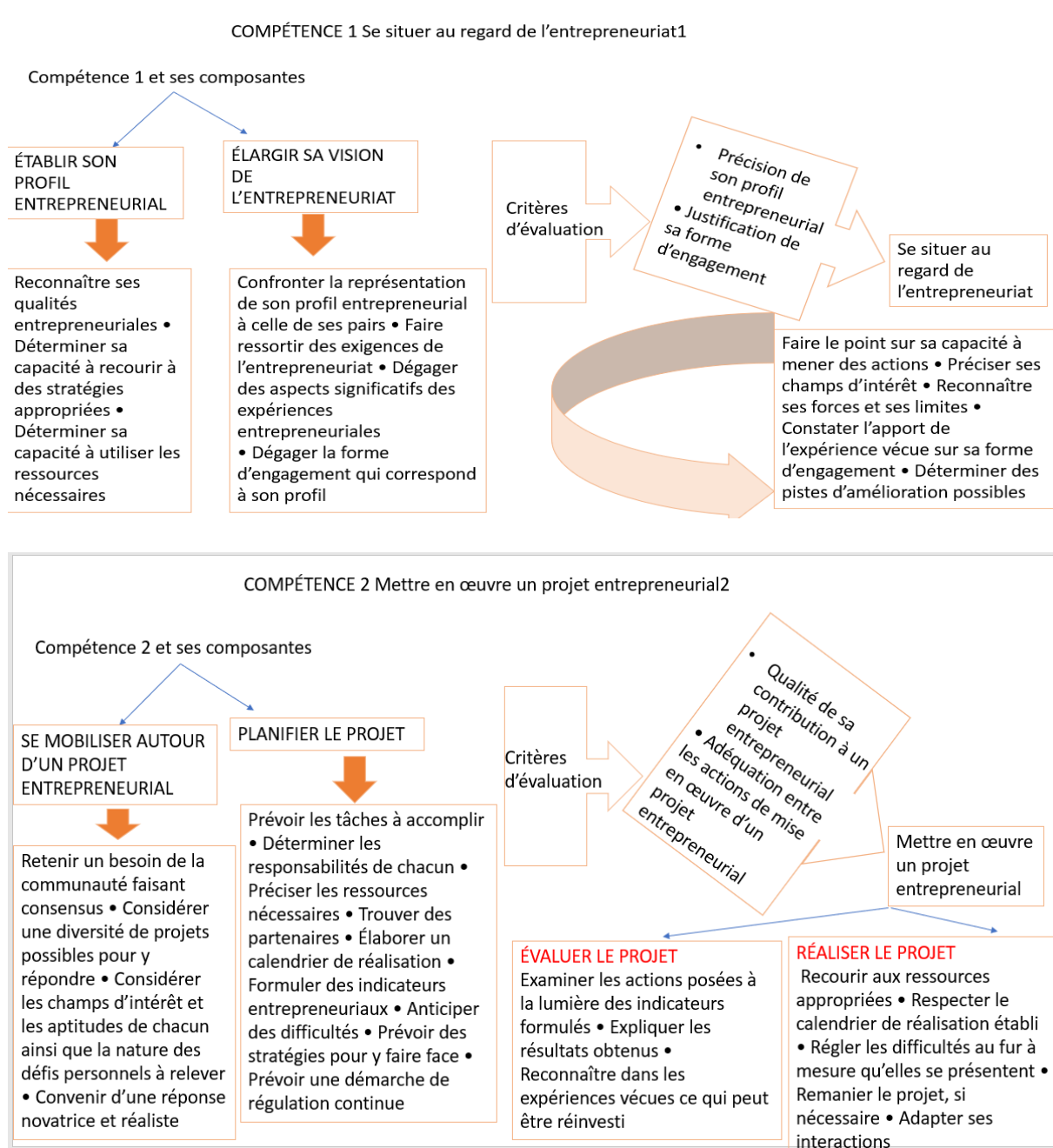
1.4.2 Typologie des compétences

Plusieurs études et travaux ont été effectués pour déterminer les types de compétences nécessaires pour l'entrepreneur. Selon Chandler et Jansen (1992) ont réalisé une étude sur la base d'une recherche auprès de 134 propriétaires - dirigeants de PME ; ils ont trouvé que les compétences nécessaires pour l'entrepreneur sont les suivantes : la capacité à identifier et exploiter des opportunités, la capacité à travailler intensément, la capacité à diriger des individus, la capacité politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires et la capacité technique. Ils ont proposé, ainsi, trois catégories de compétences : entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles. En outre, d'autres auteurs, à l'instar de Herron et Robinson (1993) ont formulé une typologie de sept compétences : l'entrepreneur doit être capable de concevoir des produits/services, d'évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, de comprendre son secteur d'activité et ses tendances, de motiver son personnel, de créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, de planifier et administrer les activités de l'entreprise et d'implanter les opportunités d'affaires. De sa part, l'étude de Baum (1995) réalisée auprès de 363 entrepreneurs révèle des compétences assez proches de celles énoncées par Chandler et Jansen (1992) : capacité cognitive, capacité organisationnelle, capacité décisionnelle, capacité technique, capacité à identifier et implanter des opportunités. Par ailleurs, Laviolette et Loué (2006) introduisent l'idée d'un référentiel de compétences entrepreneuriales avec des visées opératoires. Ces auteurs proposent, au-delà d'une liste de compétences techniques (managériales, gestion des ressources humaines, commercialesmarketing et gestion financière), des compétences entrepreneuriales dont la liste est érigée sur la base d'une dynamique temporelle à trois temps : émergence de l'idée, élaboration du projet et lancement de l'activité. De même, l'étude de Bayad M., Boughattas Y. et Schmitt C. (2007), introduit un référentiel comportant 8 compétences « Planification de l'entreprise ; Marketing, ventes et service ; Gestion financière ; Gestion des ressources humaines ; Opérations de l'entreprise, Professionnalisme ; Automatisation et technologie ; Connaissance de l'industrie ; Cycle des affaires » 11. Les compétences sont déclinées en différentes capacités nécessaires à l'exercice d'une même compétence ; et chaque capacité est définie en différentes aptitudes.

Comment définir et mesurer les aptitudes et compétences entrepreneuriales ?

L'un des principaux défis liés à l'évaluation des aptitudes et compétences entrepreneuriales est l'absence d'une définition claire et largement acceptée de ce qui constitue la compétence entrepreneuriale; l'évaluation de la compétence entrepreneuriale peut différer selon qu'elle est réalisée à des fins éducatives, politiques ou de recherche, et selon qu'elle se concentre sur des entrepreneurs potentiels, naissants ou établis.

Exemple d'évaluation des compétences dans un cadre éducatif



Evaluation des compétences au sein d'une entreprise

Les compétences de l'entrepreneur	
1- Compétences en conception du projet d'entreprise :	élaborer une stratégie simple permettant de définir l'objet, les objectifs et les moyens pour réaliser son projet et le faire partager avec son équipe (environnement, réseau).
2- Compétences en commercialisation, ventes et service :	identifier les clients, les fournisseurs et les concurrents ; cibler et connaître les besoins ; vendre efficacement et fournir un service adapter aux attentes.
3- Compétences en gestion financière :	lire et comprendre la trésorerie, le bilan et le résultat.
4- Compétences en gestion du personnel :	savoir recruter et animer le personnel en fonction des besoins.
5- Compétences en organisation de l'entreprise :	l'organisation et le suivi des tâches techniques e administratives quotidiennes y compris l'achat, la négociation et la conformité des produits par rapport aux commandes.
6- Compétences à diriger :	bonnes relations avec les tiers, professionnalisme, gestion de temps et gestion de tâches.
7- Compétences en maîtrise de l'information :	collecter, veiller et utiliser l'information pour éclairer l'évolution de l'entreprise.
8- Compétences à gérer les relations utiles pour l'entreprise :	créer, entretenir et développer les réseaux formels et informels utiles.

Grille d'autoévaluation des compétences entrepreneuriales

Créativité et innovation											
Compétence											
Utiliser son imagination pour concrétiser un projet, trouver une solution à un problème ou accroître la valeur ajoutée d'un produit ou d'un service.	Degré de développement de chaque sous-compétence										Sous-compétences à développer
Sous-compétences	1 = pas développée du tout 5 = moyennement développée 10 = tout à fait développée										
Garder l'esprit ouvert											
<i>Faire preuve d'ouverture afin de trouver des solutions originales face aux difficultés rencontrées.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Chercher de nouvelles occasions d'affaires											
<i>Etre à l'affût des nouvelles occasions qui se présentent.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Innover											
<i>Tenter de nouvelles avenues, de nouvelles solutions.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Surveiller la concurrence											
<i>Se tenir au courant des réalisations de ses concurrents.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Exercer sa créativité											
<i>Mettre en pratique et combiner des exercices mentaux et des travaux manuels pour stimuler sa créativité.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Flexibilité et capacité d'adaptation											
Compétence											
Percevoir et réagir aux changements de manière efficace en modifiant ses attitudes et ses comportements.	Degré de développement de chaque sous-compétence										Sous-compétences à développer
Sous-compétences	1 = pas développée du tout 5 = moyennement développée 10 = tout à fait développée										
Réagir avec souplesse face aux obstacles											
<i>Utiliser les obstacles comme des défis.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Tenter constamment d'estimer les changements à venir											
<i>Etre proactif dans la gestion des changements afin d'augmenter nos chances de succès et d'arriver à mieux faire face aux obstacles.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Favoriser le travail d'équipe											
<i>Faire preuve d'ouverture face à soi-même et face aux autres afin d'augmenter l'efficacité de l'équipe.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Prendre des initiatives											
<i>Ne pas craindre de recourir à l'apprentissage par essais et erreurs pour mieux en tirer profit.</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Communication										
Compétence										
Transmettre et échanger des informations en vue d'obtenir l'appui des autres par le biais d'idées, de propositions et de solutions.	Degré de développement de chaque sous-compétence									
Sous-compétences	1 = pas développée du tout 5 = moyennement développée 10 = tout à fait développée									
Savoir écouter										
Prendre le temps d'écouter notre interlocuteur de manière à mieux le comprendre.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se renseigner										
Agir de manière à obtenir les informations nécessaires à la tâche ou à l'atteinte des objectifs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rendre l'information accessible à ses interlocuteurs										
Adapter son discours verbal et non-verbal en fonction de son interlocuteur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gérer son comportement										
Avoir le contrôle de ses réactions.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
S'affirmer, argumenter										
Prendre position, défendre et assumer ses positions.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Négocier										
Discuter le pour et le contre d'une situation tout en essayant de trouver un terrain d'entente pour les deux parties.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informier										
Transmettre les informations pertinentes aux bonnes personnes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Animer et gérer la discussion en intéressant son auditoire										
Orienter la discussion en fonction des objectifs visés tout en captant l'attention de l'auditoire.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Réseautage										
Compétence										
Constituer, cultiver et étendre son réseau de relations comme source de renseignements, de conseils et de soutien.	Degré de développement de chaque sous-compétence									
Capacités	1 = pas développée du tout 5 = moyennement développée 10 = tout à fait développée									
Constituer son réseau de relations et l'exploiter à sa juste valeur										
Savoir développer des relations permettant d'obtenir des informations privilégiées pour notre entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valider ses idées et ses projets auprès des personnes-ressources										
Utiliser les contacts établis pour valider nos idées et nos projets (veille informationnelle, veille technologique et veille commerciale).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rechercher de l'information										
Utiliser son réseau afin d'obtenir des informations importantes permettant à l'entreprise d'évoluer constamment.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accepter de partager l'information										
Avoir l'ouverture nécessaire au partage d'informations avec les membres de son réseau et le désir de le développer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Être ouvert à la critique										
Faire preuve d'ouverture face aux commentaires reçus par notre mentor ou un autre membre de notre réseau afin d'augmenter l'efficacité de notre entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2-3 Attributs sur les compétences entrepreneuriales

Les partisans de la théorie entrepreneuriale envisagent implicitement l'organisation comme un agent de changement et d'innovation. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que les capacités

de l'entrepreneur à localiser et exploiter des opportunités d'affaires et à développer de nouvelles façons de concurrencer constituent les facteurs critiques de la survie, de la croissance et de la rentabilité des entreprises. Par ailleurs, les valeurs et les compétences de l'entrepreneur ont une grande importance ; elles sont considérées comme un moyen de redynamisation de l'entreprise:

■ Innovation

L'innovation est devenue un totem d'une société de la vitesse et de la nouveauté, au point que toute activité doit s'en réclamer pour être prise au sérieux, financée, considérée.

Définition 1

« L'innovation consiste à introduire, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu, dans une chose établie. » (Le petit Robert).

Définition 2

Selon le manuel d'Oslo, l'innovation est : « la mise en œuvre – la commercialisation ou l'implantation – par une entreprise, et pour la première fois, d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations avec l'extérieur ».

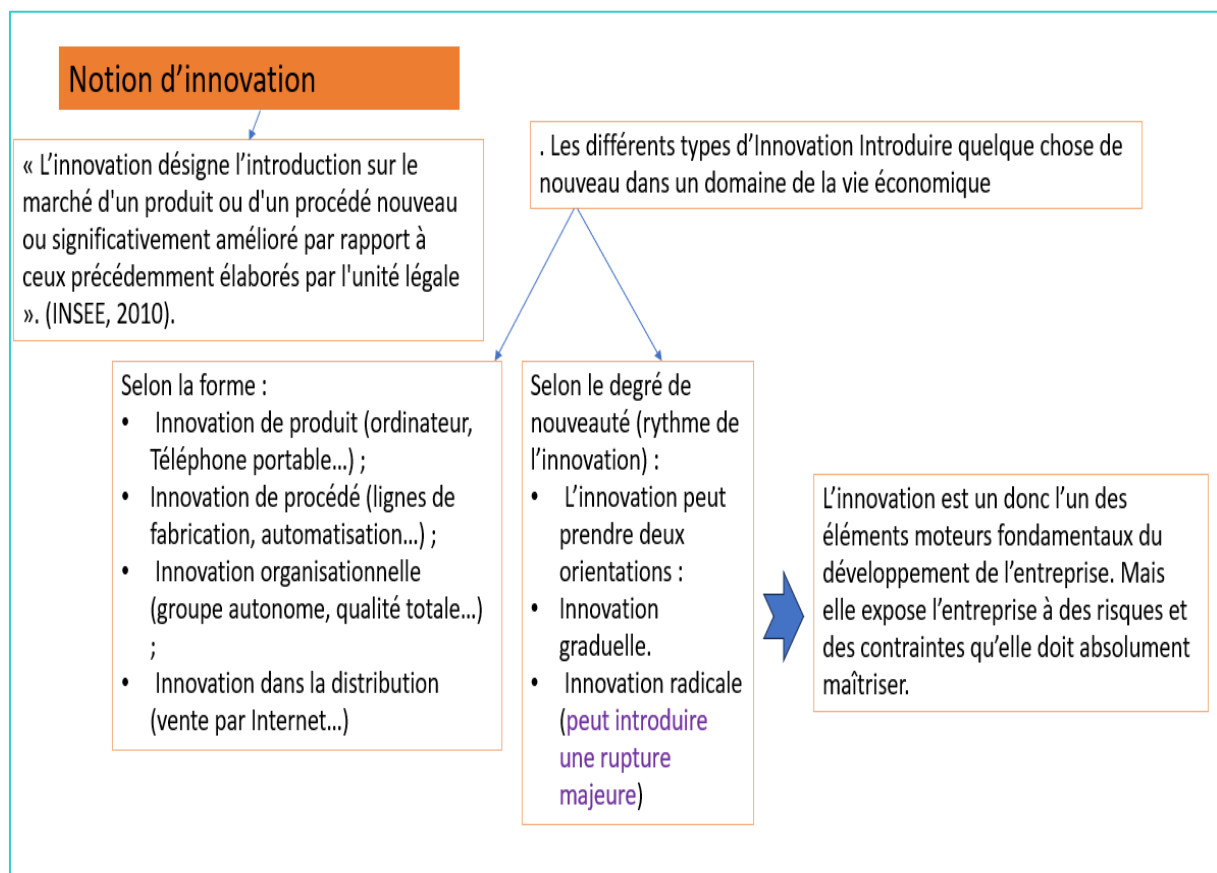


Figure 8. Les différents types de l'innovation

Typologie des projets innovants

Projets à faible potentiel de développement :

- } Peu de risques et peu de valeurs ;
- } Entrepreneur connaît son métier et le secteur d'activité, pragmatique cherche son propre emploi avec management centralisé et simple.

Projets à fort potentiel de développement :

- } Peu de risques/ fort potentiel de valeurs ;
- } Entrepreneur innovant, ambitieux, leader et un bon manager ;
- } Projet ne nécessitant pas beaucoup de capitaux mais nécessité de protection et d'évolution rapide dans le marché. Projets de type grand jeu :
- } Haut niveau de risques et haut potentiel de valeurs ;
- } Entrepreneur est un très bon professionnel reconnu par ses compétences dans une activité et mobilisent des capitaux importants et des ressources humaines compétentes ;
- } Pas/ peu d'erreurs.

Projets de type impasse :

- } Risques élevés et peu de valeur ;
- } Bon Entrepreneur à des motivations sociales et politiques plutôt que financières possédant un réseau personnel important ;
- } Droit à l'erreur moins toléré.

▪ Opportunité

Notion d'opportunité

De l'idée à l'opportunité d'affaires Par opportunité, on peut entendre une opportunité de création d'entreprise (ou d'activité), de reprise d'entreprise (ou d'activité) ou de développement d'une innovation dans une entreprise existante. Pour Schumpeter, l'opportunité entrepreneuriale est la résultante « d'une nouvelle combinaison des facteurs de production qui se manifeste dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, lors de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et, finalement d'une nouvelle forme d'organisation industrielle ». Toutes les idées entrepreneuriales ne sont pas des opportunités. Il ne suffit pas d'identifier une idée pour être assuré du succès.

Idee = perception d'une potentialité de création d'une initiative entrepreneuriale.

Opportunité = Conjonction de circonstances favorables identifiées grâce aux idées et à la créativité de l'entrepreneur et fournissant de bonne probabilités de créer une entreprise rentable. Elle est attractive, durable, visualisable dans le temps, basée sur un produit ou un service qui crée de la valeur pour l'entrepreneur et des clients plus ou moins identifiés

Où chercher les opportunités ?

- L'observation de la vie économique ;
- L'observation du milieu professionnel ;
- L'observation de la vie quotidienne ;
- Le savoir-faire du porteur de projet ;
- **Des sites spécialisés.**

Les opportunités de création d'entreprise faciles à trouver, difficiles à évaluer. L'entrepreneuriat est vraiment la création d'une activité qui résout un problème. « Une bonne opportunité » a le potentiel pour créer une valeur significative pour des clients identifiés.

Qu'est-ce qu'une bonne opportunité ?

« VS Marché » Une opportunité qui crée une valeur significative pour un client identifié, simplement une « douleur » ou un « besoin / désir » de client identifié. L'intensité de la douleur peut être mise en relation avec sa valeur ... !

« VS Entrepreneur » L'opportunité qui correspond le mieux aux capacités et aux ressources disponibles ou que l'on peut se procurer.

Impact de la sélection de l'opportunité dans la stratégie

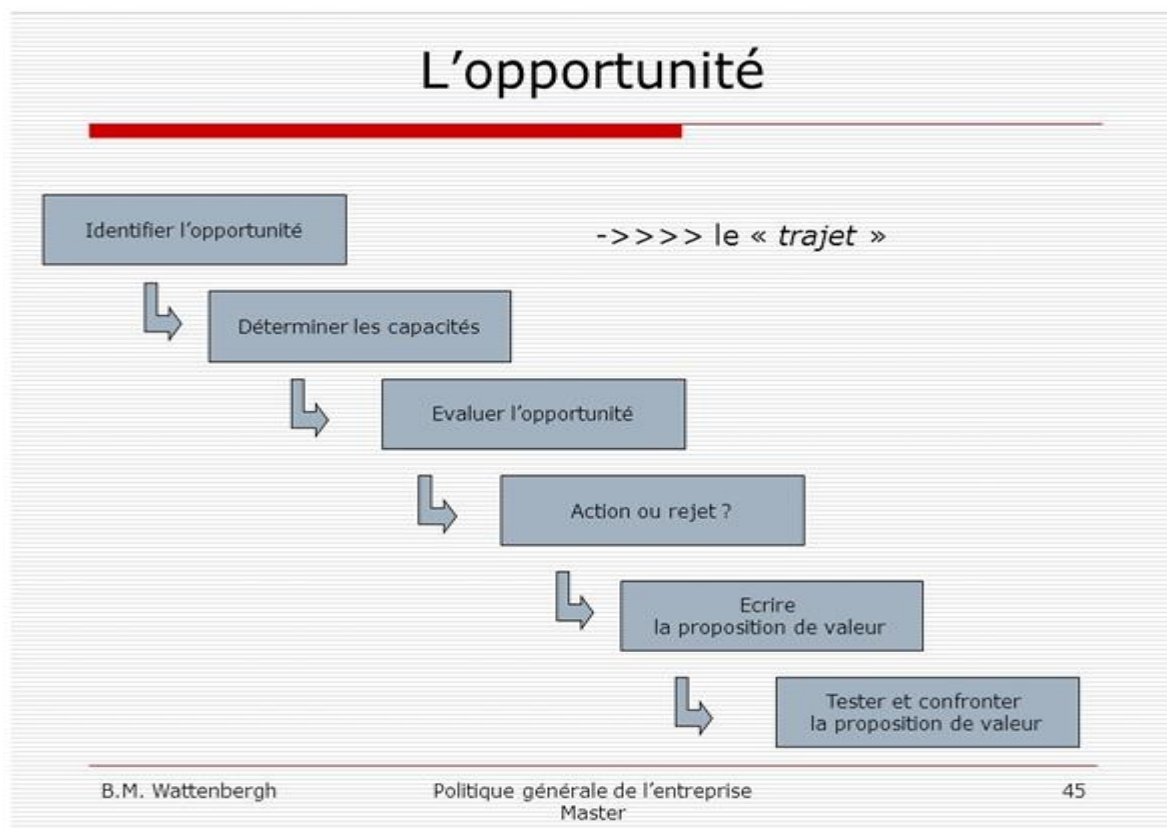
Sélectionner l'opportunité qui correspond le mieux aux capacités et aux ressources disponibles ou que l'on peut se procurer. Chance ? Elle n'existe pas, ou seulement quand on fait correspondre l'opportunité avec la préparation adéquate.

Une opportunité est essentiellement contextuelle : Elle dépend du « qui, comment et quand ».

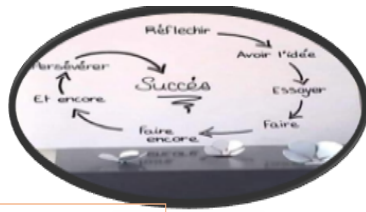
- | Qui regarde l'opportunité?
- | Comment envisage-t-on d'exploiter l'opportunité?
- | Quand s'ouvre la fenêtre d'opportunité et quand se referme-t-elle?

Le « trajet », Identifier l'opportunité

Un entrepreneur expérimenté et une initiative innovante générant un avantage comparatif perceptible et durable. (Voir Fig 10)



Idée d'entreprise



Idée d'entreprise

Tout projet de création d'entreprise commence par une idée. Qu'elle naisse de l'expérience, du savoir-faire, de la créativité ou d'un simple concours de circonstances, l'idée prend souvent la forme d'une intuition ou d'un désir qui s'approfondit et mure avec le temps.

Où trouver l'idée ?

Exemple Service de transport de déchets du bâtiment, fabrication de maquettes pour bureaux d'études et architectes, réalisation d'animations en motion design...

Généralement, c'est en observant son environnement que l'on trouve une idée de création d'entreprise.

Le milieu professionnel
Vous avez certainement décelé des dysfonctionnements, des besoins non satisfaits dans votre environnement professionnel. Au travers de votre observation, vous pensez qu'il serait possible d'améliorer :
• des produits fabriqués par votre entreprise ;
• ses méthodes de production ou de commercialisation ;
• la qualité de ses services, etc. Vous avez, par ailleurs, peut-être identifié certains services qui pourraient être sous-traités pour gagner en productivité ? Autant d'opportunités de créations d'entreprises !

• La vie quotidienne Vous-même, vos amis ou relations avez sans doute rencontré des difficultés pour vous procurer un bien ou service à proximité de votre lieu d'habitation. Vos activités extra-professionnelles seraient-elles facilitées si vous trouviez facilement ce produit ou cette prestation quand vous en avez besoin ?

• La vie économique La lecture de la presse spécialisée, économique ou professionnelle, les voyages à l'étranger sont autant d'occasions de déceler de nouveaux produits, d'observer de nouvelles pratiques. Pourriez-vous les commercialiser ou les appliquer dans votre environnement local, régional, ou même au niveau national ?

4. Éléments de base pour le lancement du processus de création d'entreprise

La création d'entreprise : une idée, un homme, des ressources financières. La création repose sur la mise en valeur d'une idée par un homme disposant de ressources financières. Le processus de création d'entreprise se caractérise par le fait qu'il est organisé en étapes qui sont au nombre de quatre. Ces étapes sont :

- L'évaluation de l'opportunité ;
- La conception et la formulation du projet ;
- Le montage juridique et financement du projet ;
- Le lancement des activités.

L'évaluation de l'opportunité de création d'entreprise

Transformer une idée en opportunité de création réaliste nécessite de définir l'idée initiale de manière précise : Que veut-on vendre ? A qui veut-on vendre ? Quelle valeur cela peut-il apporter ? Pour y répondre, il va falloir rechercher des informations, recueillir l'avis et le conseil

des experts et des spécialistes, tester l'idée auprès de personnes extérieures et analyser les contraintes inhérentes au projet. Pour bien évaluer une opportunité de création d'entreprise, il faut :

- Avoir un minimum de créativité pour identifier, à partir d'une idée initiale, une bonne opportunité de création.
- Maîtriser quelques concepts et outils marketing pour réussir le passage d'une bonne idée à un produit ou un service intégré dans une offre gagnante.
- Savoir sélectionner les opportunités qui seront résister à l'usure du temps et à la compétition.
- Conception et formulation du projet de création

Dans cette étape, le projet doit passer vers la position du réalisable. A ce stade, différentes études doivent être conduites : étude du marché, étude juridique et étude financière. Ces études permettent d'élaborer l'offre, la stratégie, le plan d'affaires et de positionner le projet.

Les points clés de la conception d'un projet de création d'entreprise sont :

- Rechercher la meilleure adéquation possible créateur/projet de création ;
- Être réaliste et pragmatique ;
- Être clair sur la stratégie ;
- Rechercher des avantages concurrentiels durables. Montage juridique et financement du projet
- ✓ Le montage juridique consiste à choisir une structure juridique, à sécuriser les relations avec les tiers (salariés, investisseurs, partenaires, fournisseurs et sous-traitants) et maîtriser les techniques de protection et de valorisation négociation de l'innovation et des savoir-faire immatériels lorsqu'il s'agit de la création d'entreprise innovante.
- ✓ Le business plan permet d'engager le dialogue avec les banquiers et les investisseurs. A ce stade, le créateur doit maîtriser son projet pour pouvoir répondre à toutes les questions posées par les partenaires financiers.
- ✓ Comment peut-il procurer à son entreprise les ressources financières qui lui sont nécessaires ?
- Par apport personnel du créateur et éventuellement de ses associés ;
- En obtenant des prêts bancaires ;
- En décidant une société de capital-risque à prendre une participation dans la nouvelle entreprise ;
- Par des aides, primes et subventions publiques ou privées.

La démarche de construction d'une création d'entreprise est logique et itérative. Vos recherches et réflexions vous amèneront progressivement à détecter des opportunités, valider ou non des hypothèses, vous adapter pour mieux "coller aux besoins de votre future clientèle", modifier l'ambition de votre projet, etc.
De nombreux retours en arrière seront donc inévitables pour effectuer les ajustements nécessaires.

• Étape 1 - Définissez et évaluez votre idée

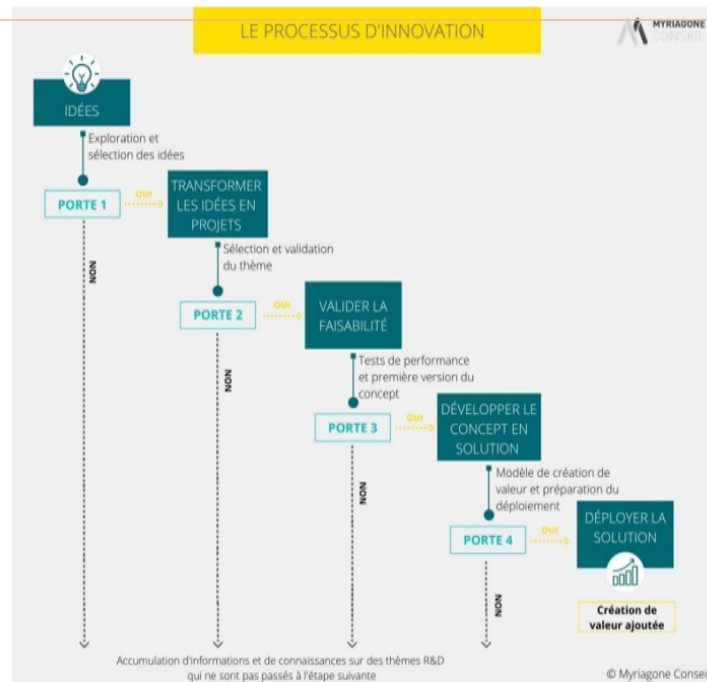
• Étape 2 - Assurez-vous d'avoir des clients

• Étape 3 - Chiffrez votre projet et élaboriez votre business plan

• Étape 4 - Recherchez des financements

• Étape 5 - Choisissez un statut juridique adapté

• Étape 6 - Donnez vie à votre entreprise



Source : <https://www.myriagone-conseil.fr>

Chapitre 2. La planification stratégique

Chapitre 2: La planification stratégique

Définition

La planification stratégique fait référence au processus employé par les dirigeants pour définir leur vision quant au développement de leur entreprise, ainsi qu'à leur stratégie pour la concrétiser.

Chaque entreprise a besoin d'un plan stratégique pour se préparer au changement et bâtir une équipe solide et unie

Importance de la planification

Un plan stratégique sert à définir les objectifs de votre organisation et les actions à accomplir pour les atteindre. En général, le plan stratégique inclut **l'énoncé de mission et l'énoncé de vision de l'entreprise**, les objectifs à long terme (et les objectifs annuels), ainsi que le plan d'action des initiatives à entreprendre pour avancer dans la bonne direction.

Mission-vision-valeurs est une trilogie sous forme de carte qui peut être utilisée en phase de développement d'une entreprise. Il s'agit d'un schéma qui représente des éléments essentiels à la réussite et au développement de l'activité, et qui participe à la création de votre **image de marque**.

Parfois, les termes « mission » et « vision » semblent interchangeables, ou sont même associés dans un même énoncé.

Mais il s'agit de deux choses bien différentes. La mission de votre entreprise correspond à ce qu'elle est en train d'accomplir, alors que la vision est ce que vous visez pour le futur. L'une correspond à la situation présente, l'autre à la situation future.

Votre énoncé de mission souligne les valeurs fondamentales de votre entreprise et aide chacun, vos clients comme vos employés, à comprendre immédiatement ce que vous faites et ce qui vous différencie de la concurrence.

Votre énoncé de vision est une sorte de carte routière.

Il doit vous inspirer en vous rappelant l'objectif à atteindre, que vous pouvez facilement perdre de vue lorsque vous êtes submergé par le quotidien.

Que signifient les énoncés de mission et de vision ? Un énoncé de mission définit les activités de l'organisation, ses objectifs et la manière dont elle les atteindra. Un énoncé de vision précise les objectifs de l'organisation.

Pourquoi votre entreprise existe-t-elle ? Qu'espérez-vous accomplir dans les prochaines années ?

MISSION AND VISION STATEMENT OF amazon



Mission Statement

To be Earth's most customer-centric company.



Vision Statement

To be earth's most customer-centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.

L'énoncé de mission d'Amazon est "être l'entreprise la plus centrée sur le client au monde." L'énoncé de vision de l'entreprise est « être l'entreprise la plus centrée sur le client au monde ; construire un endroit où les gens peuvent venir trouver et découvrir tout ce qu'ils pourraient vouloir acheter en ligne.

Les valeurs représentent l'entreprise. Il s'agit des croyances qui animent le comportement organisationnel et les caractéristiques qu'elle souhaite se voir attribuer par les clientes et clients, les partenaires et les autres. Les valeurs complètent les objectifs commerciaux de l'entreprise. Elles annoncent à tous comment l'entreprise compte atteindre ses objectifs. Il ne s'agit pas d'un ensemble de procédures, mais plutôt de lignes directrices comportementales.

Les valeurs proviennent des propriétaires et des membres de la direction de l'entreprise et consistent à faire les bonnes choses de la bonne manière.

Les valeurs des entreprises peuvent varier considérablement en fonction de l'industrie et des clientes et clients qu'elles desservent, mais se rapportent souvent aux notions de qualité, de fiabilité, d'honnêteté, d'innovation et de service.

En général, on définit les valeurs à part et celles-ci accompagnent les énoncés de vision et de mission.

Les objectifs SMART

SMART est un acronyme qui définit des critères permettant d'établir des buts et objectifs idéaux pour la gestion de personnel ou d'entreprise. Un objectif SMART doit être **spécifique, mesurable, approprié, réaliste et temporel**.

Que sont les objectifs SMART ? SMART est un acronyme. Voici la signification de chaque lettre.

S pour spécifique

L'objectif devrait préciser ce qui doit être accompli, par qui et comment. Il ne doit pas être ambigu.

La première lettre de l'acronyme est parfois aussi désignée comme un objectif «simple». Le S peut très bien faire référence aux deux, soit: simple et spécifique.

L'objectif doit être clair, précis et simple à comprendre. S'il est trop complexe, il faut le décomposer en plusieurs petits objectifs.

Un objectif SMART ne doit pas ressembler à ceci: «Faire en sorte que la pente de la tangente des ventes du produit X soit positive». Il devrait plutôt être formulé ainsi: «Atteindre des ventes de X».

Voici quelques questions que vous pouvez vous poser pour vous aider à créer votre objectif ou à le rendre plus spécifique.

- L'objectif peut-il être divisé en plusieurs petits objectifs?
- Est-ce qu'un seul critère de mesure me permet de valider l'atteinte de l'objectif?
- L'objectif est-il formulé en des termes que tous les intervenants et intervenantes peuvent comprendre?
- Est-il possible de le rendre plus positif?

M pour mesurable

L'objectif doit expliquer ce à quoi on s'attend comme résultat en ce qui a trait à la quantité, à la qualité, au coût, etc.

Il doit aussi avoir un seuil. C'est-à-dire qu'il doit nous indiquer le niveau ou la valeur de la mesure à atteindre ou bien la barre à franchir afin de conclure que l'objectif a été réalisé.

Par exemple, si vous fixez comme objectif d'«augmenter nos parts de marché», on comprend que ce sont les parts de marché qu'il faut mesurer, mais on ignore quel est le seuil à atteindre. Est-ce qu'une augmentation de 1 % de vos parts de marché est suffisante pour vous faire dire que vous avez atteint votre objectif?

Vous pourriez aussi formuler votre objectif ainsi: «Augmenter nos parts de marché de 7 %», mais cela demeure flou pour les personnes qui ne sont pas familières avec votre entreprise. Il est important de connaître la valeur de départ.

Vous devriez alors énoncer votre objectif de la façon suivante: «Faire passer les parts de marché sur le territoire local de 13 à 42 %».



A pour approprié

L'objectif doit être pertinent, il doit avoir du sens compte tenu du poste que la personne occupe, du service dont elle fait partie et des objectifs plus généraux de l'entreprise.

Cela signifie que, même après avoir satisfait tous les critères précédents, votre objectif doit s'harmoniser avec d'autres objectifs pertinents comme les objectifs financiers et les objectifs d'affaires généraux. La réussite exige le soutien et l'assistance de l'ensemble de l'organisation. Il doit donc être harmonisé avec sa stratégie globale.

Cela soulève une nouvelle série de questions telles que:

- l'objectif en vaut-il la peine?
- est-ce le bon moment pour poursuivre cet objectif?
- l'objectif répond-il à d'autres besoins?
- cette initiative est-elle dirigée par la bonne personne?
- correspond-elle aux tendances économiques ou sociales actuelles?

Si vous répondez par l'affirmative à toutes ces questions, votre objectif est réalistapproprié.



R pour réaliste

L'objectif doit pouvoir être atteint avec les ressources disponibles de façon à susciter l'adhésion du personnel.

En gros, ce critère implique que vous devez trouver un objectif qui est assez ambitieux pour constituer un défi et pour motiver votre équipe. Mais il doit aussi être suffisamment petit pour demeurer atteignable et réalisable, pour que votre équipe accepte d'y adhérer.

Dans une organisation où les décisions sont prises par la direction, on s'assurera que les objectifs ont été acceptés par le comité de direction. Dans celles où la participation de toutes et de tous est favorisée, l'ensemble de l'équipe pourrait être consulté avant d'adopter l'objectif.



R pour réaliste

L'objectif doit pouvoir être atteint avec les ressources disponibles de façon à susciter l'adhésion du personnel.

En gros, ce critère implique que vous devez trouver un objectif qui est assez ambitieux pour constituer un défi et pour motiver votre équipe. Mais il doit aussi être suffisamment petit pour demeurer atteignable et réalisable, pour que votre équipe accepte d'y adhérer.

Dans une organisation où les décisions sont prises par la direction, on s'assurera que les objectifs ont été acceptés par le comité de direction. Dans celles où la participation de toutes et de tous est favorisée, l'ensemble de l'équipe pourrait être consulté avant d'adopter l'objectif.



T pour temporel

Il faut fixer un délai clair pour l'atteinte de l'objectif. Il est aussi possible de diviser ce dernier en étapes clés comportant chacune une date limite afin d'effectuer un meilleur suivi.

Comme c'est le cas pour l'élément «mesurable», l'élément de temps doit lui aussi être défini en termes clairs qui ne laissent aucune place à l'interprétation.

Par exemple, ne définissez pas l'élément de temps comme une durée vague du genre «d'ici les trois prochaines années» ou en des termes flous et non mesurables comme «le plus rapidement possible» ou «avant la concurrence».

Employez plutôt des termes qui permettent à tout le monde de savoir précisément quand l'objectif doit être atteint. Par exemple:

- «d'ici 2025»
- «d'ici la fin de l'exercice»
- «avant le 1er décembre»

«Il est certain que prendre le temps de définir tous ces éléments facilite grandement la communication, affirme Jean-Claude Gagné. Parce que, par exemple, si je demande à quelqu'un de faire quelque chose rapidement, cela peut vouloir dire pour cette personne d'ici la fin de la journée alors que pour moi, cela signifie dans les 30 minutes. Les objectifs SMART évitent bien des malentendus.»



SWOT comme une technique de planification stratégique

L'analyse SWOT vous permet d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entourent votre entreprise ou un projet en particulier. Vous utiliserez cet outil stratégique pour identifier les actions à mener afin de développer votre activité tout en renforçant votre compétitivité.

Un outil idéal pour prendre les bonnes décisions et faire croître votre entreprise !

Il s'agit d'un des premiers outils d'analyse utilisé pour prendre des décisions stratégiques importantes et faire croître son entreprise.

En une seule et même matrice, vous diagnostiquez grâce au SWOT l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise :

• **son environnement externe** (ses opportunités et menaces),

• **son contexte interne** (ses forces et ses faiblesses).

Pour réaliser votre SWOT et explorer tout le potentiel de croissance de votre entreprise, vous vous poserez un certain nombre de questions :

• **Strengths (forces)** : quels sont vos points forts et vos avantages concurrentiels ?

• **Weaknesses (faiblesses)** : quelles sont les points faibles de votre organisation ?

• **Opportunities (opportunités)** : de quelles opportunités (tendances, usages, lois, technologies) pouvez-vous tirer parti ?

• **Threats (menaces)** : quelles sont les menaces (dangers) qui peuvent affecter la performance de votre entreprise ?

SWOT est l'acronyme des mots anglais strengths, weaknesses, opportunities et threats. Ce qui signifie en français forces, faiblesses, opportunités et menaces. On l'appelle aussi **FFOM** !

In fine, une fois le SWOT réalisé, vous serez en mesure d'identifier les actions à mener ou les choix de développement pour maintenir la performance de votre entreprise, cerner les problèmes que vous devez résoudre rapidement, mettre en évidence les opportunités ou déterminer les projets prioritaires.

Comment faire une analyse SWOT ?

Le SWOT prend la forme d'un tableau composé de 4 cases à remplir et s'effectue en 3 phases :

• L'analyse de l'environnement interne : les forces et les faiblesses

• L'analyse de l'environnement externe : les opportunités et les menaces

• La définition des mesures correctrices et la mise en place d'**un plan d'actions** prioritaires

Vous mènerez ce diagnostic, seul ou avec votre équipe, en reportant sur la matrice l'ensemble des éléments stratégiques qui concernent les facteurs internes ou externes.

Exemple**Analyse SWOT**

Nom du projet :

Devenir le meilleur restaurant chinois du quartier

Créé par :

Chef et Propriétaire du Fortune Cookie

Date de création :

31/01/2021

Forces	Faiblesses
- Situation dans un quartier résidentiel et d'affaires - Bonne réputation de qualité élevée et de prix bas - Propreté - Seule cuisine chinoise dans le quartier	- Petite surface de restauration, nombre de clients sur place limité. - La nourriture servie n'est pas "traditionnelle" chinoise - Menu chinois "ordinaire", pas de plats signature - Pas d'options végétariennes
Opportunités	Menaces
- Élargir la zone d'implantation pour accueillir un plus grand nombre de personnes dans les restaurants. - Développer plusieurs sites - Ajouter des options végétariennes - Engager un nouveau chef pour des recettes plus authentiques	- Critiques négatives des clients - Concurrent potentiel dans le voisinage - Rotation du personnel, difficultés de recrutement

Résumé :

L'ajout d'options végétariennes est facile et peu coûteux, nous devrions donc saisir cette opportunité immédiatement.

Le développement de plusieurs sites est risqué et coûteux, mais il pourrait conduire à une forte croissance. Nous devrions commencer à analyser la faisabilité de cette opportunité plus importante.

Réalisation d'études de marché

Qu'est-ce qu'une étude de marché ?

Une étude de marché vise à **collecter et analyser des données sur un marché donné**, les consommateurs, les concurrents et l'environnement général d'une entreprise ou d'un projet

Les objectifs

Cette démarche a pour principal objectif de **soutenir une prise de décision** dans un contexte de création d'entreprise, de lancement de nouveaux produits, de pénétration de nouveaux marchés, ou de révision d'offres existantes.

Les objectifs spécifiques d'une étude de marché incluent **la compréhension du marché** par la détermination de **sa taille**, de **son potentiel de croissance**, de **des tendances actuelles** et de **la structure concurrentielle**.

Elle vise également à **identifier les clients potentiels** en analysant leurs besoins, préférences et comportements d'achat. L'analyse de la concurrence est essentielle pour évaluer les points forts et faibles des rivaux existants et potentiels.

De plus, l'étude permet d'**évaluer les risques et opportunités** en identifiant les barrières à l'entrée et les réglementations pertinentes. Enfin, elle aide à **élaborer une stratégie marketing efficace**, en fournissant des données précieuses pour le positionnement du produit, la sélection des canaux de distribution et la définition de la stratégie de communication.

Pour qu'une **étude de marché** soit efficace, il faut respecter une démarche ordonnée et structurée et répondre à quatre sujets majeurs : le marché, l'offre, la demande et l'environnement de votre projet.

Première étape : définissez votre marché

Votre objectif est ici de **réaliser une photographie générale du marché** de votre entreprise. Vous allez vous concentrer sur **les futurs clients** et **les futurs concurrents** de votre offre afin de comprendre le potentiel de ce marché

•Identification des acteurs

Concurrents, clients, utilisateurs, prescripteurs... L'identification et la définition des principaux acteurs est importante pour une connaissance pointue de votre marché.

Identification des produits ou services directement ou indirectement concurrents

Dans un second temps, vous devrez rechercher quels sont les produits qui seront vos **concurrents** directs, mais également indirects, c'est-à-dire qui peuvent se substituer à votre produit.

•Identification et évolutions du marché visé

Il vous faudra répondre à plusieurs questions :

- Sur quel(s) marché(s) votre entreprise va-t-elle évoluer ?
- Qui seront vos clients
- Quelle est la dimension géographique du ou des marchés que vous souhaitez cibler ?
- Quelles sont les évolutions du marché en valeur et en volume ?

Pour qu'une **étude de marché** soit efficace, il faut respecter une démarche ordonnée et structurée et répondre à quatre sujets majeurs : le marché, l'offre, la demande et l'environnement de votre projet.

Deuxième étape : analysez la demande du marché

La première étape vous a permis d'esquisser les grandes lignes de la demande, mais il faut maintenant obtenir davantage d'informations pour pouvoir, par la suite, prendre des décisions éclairées.

•Evolution globale de la demande

Interrogez vous sur **les tendances d'évolution de la demande** de votre marché :

- Quelle est la taille du marché et quelles sont les quantités (de produits ou services) vendues ?
- Quel est le nombre de clients potentiels sur le marché ? Comment ce volume de clients évolue-t-il ?

○

Comportement du client et de l'utilisateur

Réalisez un **portrait précis** de vos clients et/ou vos utilisateurs, puis essayez de déterminer leur comportement :

- A quelle occasion achètent-ils (les clients) ou utilisent-ils (les utilisateurs) le produit et/ou le service que vous proposez ? Comment ? Où ? Pourquoi ?
- Sont-ils satisfaits de cette offre ?
- Quelles sont leurs motivations ? Quels sont leurs freins à acheter/investir ?
- Quelle est leur perception du produit et/ou du service ?
- Quelles sont les caractéristiques du produit et/ou du service qui pourraient favoriser l'acte d'achat ou d'utilisation ?

Pour qu'une **étude de marché** soit efficace, il faut respecter une démarche ordonnée et structurée et répondre à quatre sujets majeurs : le marché, l'offre, la demande et l'environnement de votre projet.

Deuxième étape : analysez la demande du marché

La première étape vous a permis d'esquisser les grandes lignes de la demande, mais il faut maintenant obtenir davantage d'informations pour pouvoir, par la suite, prendre des décisions éclairées.

○Création de son ou ses personas

Il vous faudra ensuite comprendre votre client pour mieux appréhender son problème et son besoin. Pour vous aider, nous vous conseillons d'**utiliser la carte empathique**. Cet outil vous permet d'analyser plus en détail **vos clients cibles** lorsqu'il est confronté à un problème ou à un besoin.

Que pense-t-il ? Que voit-il ? Qu'entend-t-il ? et enfin, que fait-il ?

Pour compléter cet outil, vous devez impérativement confronter vos hypothèses au terrain en réalisant des interviews ou échanges avec **vos personas**.

○Segmentation de la demande

Votre objectif est maintenant de sélectionner parmi l'ensemble de vos clients (et/ou utilisateurs) identifiés **lesquels cibler en premier lieu** pour commercialiser votre produit ou votre service.

La première erreur serait de vouloir toucher tout le monde. Or, vous devez vous concentrer sur votre cœur de cible, c'est-à-dire les personnes pour qui vous résolvez un vrai problème, à qui vous apportez une solution ou pour qui vous répondez à un besoin.

Pour **définir votre cœur de cible**, vous pouvez choisir **un critère socio-démographique** (âge, profession, etc.), **un critère psychographique** (mode de vie, opinion, fonction dans l'entreprise, etc.) et/ou enfin **un critère comportemental**.

Suivant la nature de votre marché, les critères pourront être très variés. Pour les particuliers vous pourrez utiliser des critères distinctifs tels que : le sexe, les critères sociodémographiques, les modes et styles de consommation, etc. Pour les entreprises : les effectifs, l'activité, le **chiffre d'affaires**, l'**implantation**, etc.

Pour qu'une **étude de marché** soit efficace, il faut respecter une démarche ordonnée et structurée et répondre à quatre sujets majeurs : le marché, l'offre, la demande et l'environnement de votre projet.

Troisième étape : analysez l'offre du marché

De même que pour l'analyse de la demande, une analyse fine de l'offre vous permettra d'établir plus précisément votre stratégie. Cette analyse vous aide à comprendre quelles sont les offres déjà présentes sur le marché, qui sont vos concurrents, et quelles sont les caractéristiques de leurs produits ou services.

Quatrième étape : analysez l'environnement du projet

Il s'agit enfin d'identifier les facteurs qui peuvent avoir une influence favorable ou non sur votre marché et sur votre activité.

L'enjeu consiste à déterminer si la taille de votre marché pourrait à court, moyen et long terme réduire ou augmenter. Ce travail passe par l'analyse des 6 dimensions de **l'analyse PESTEL** :

•Politique

Quelle est la stabilité politique ? Existe-t-il des tensions particulières ? Quel est le régime en place ? Quelle est la politique en matière de fiscalité, de commerce, etc. ?

•Economique

Quelle est la conjoncture économique actuelle ? Quel est le taux de chômage ? Quelle est le revenu disponible ? Quelle est l'évolution de ce marché ?

•Sociale

Quelle est la culture ? Quelles sont les valeurs et les normes ? Quel est le niveau d'éducation ? Comment évolue la démographie ? Quelles sont les habitudes de consommation ?

•Technologique

Quelles sont les évolutions technologiques à venir ? Sont-elles fréquentes ? Quels secteurs sont concernés ?

•Ecologique

Quelle est la sensibilité aux enjeux du développement durable ? Quelles sont les mesures prises en faveur de l'environnement ? Quel traitement est réservé aux déchets ?

•Légale

Quelle est la législation qui encadre votre activité ? Comment peut-elle évoluer ? Quel est le rôle des pouvoirs publics ? Quel est le rôle des groupes d'influence et des organisations professionnelles ? Etc.

Chapitre 3. Le Plan Business

Chapitre 3: Le Plan Business

La création d'un business plan (ou plan d'affaires) est indispensable pour l'élaboration de votre feuille de route. En effet, avant de vous lancer et de vous engager dans des démarches souvent compliquées, il est **indispensable de bien étudier votre projet entrepreneurial**.

Définition proposée par : [Dictionnaires Le Robert](#)
Document décrivant la stratégie financière et commerciale choisie pour mener à bien un projet entrepreneurial.

Le business plan (ou plan d'affaires) est un **document écrit** qui présente en détail votre projet de création entreprise. Le business plan sera l'outil **pour convaincre les banques et les investisseurs**.

Objectifs

Le business plan est le document de travail de base de tout créateur ou repreneur d'entreprise. Le business plan doit être établi avec beaucoup de sérieux compte tenu des nombreux objectifs auxquels il répond.

Un point très important consiste à structurer votre business plan correctement, ce qui permet d'avoir une démarche cohérente dans son établissement et d'aborder tous les points essentiels du projet.

N'oubliez pas que les autres lecteurs de votre business plan n'ont pas la même connaissance que vous du projet, la compréhension de ce dernier est donc plus délicate. Un business plan bien structuré est donc primordial.



Pourquoi avons-nous besoin d'élaborer un Business Plan?

Après votre étude de marché, après la définition de votre business model et de votre stratégie commerciale... vous aspirez à vous lancer ! Quoi de plus normal ? Vous travaillez depuis longtemps sur votre projet d'entreprise et vous souhaitez à présent lui donner corps. C'est normal. Toutefois, vous devez prendre le temps de vous pencher sur un document de plus : le **business plan**.

En effet, celui-ci constitue le résumé de tout ce que vous avez entrepris jusqu'à présent. Il donne une forme concrète à votre business model. Il vous permet aussi et surtout de parler plus efficacement aux financiers, aux partenaires, et à toutes les personnes que vous souhaitez intégrer à l'aventure. Vous n'êtes pas convaincu(e) ? Voici plusieurs raisons de prendre le temps de **rédiger votre business plan**.

- Le business plan sert à rassurer et à convaincre
- Le business plan sert à attirer les partenaires et les financeurs... et à avancer en interne
- Le business plan sert à repérer un manque dans son projet



Que trouve-t-on dans un business plan ?

Le business plan présente le projet de création d'entreprise : objectifs, risques, contraintes, ainsi que les éléments à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif. Il servira ensuite, une fois le projet entré dans une phase pratique, de vérifier qu'il reste bien en phase avec l'idée initiale tout en l'adaptant, à la marge, en fonction des besoins économiques.

Un business plan doit aborder des points essentiels et répondre aux questions suivantes (liste non exhaustive) :

- Quelles preuves puis-je apporter montrant qu'il existe une attente du marché pour mon offre / ma proposition de valeur dans les conditions attendues ?
- Qu'est-ce qui protège mon offre contre la concurrence ?
- Comment vais-je mettre en œuvre mon projet ?
- De quoi ai-je besoin pour mettre en œuvre mon projet ?
- De quoi est-ce que je dispose pour mettre en œuvre mon projet ?

- Comment financer mon projet ?
- Quel retour sur l'investissement pour les partenaires ?

- Quel problème vais-je résoudre ?
- À quel marché mon problème s'adresse-t-il ?
- Quelle est ma proposition de valeur ?
- Quelle sera ma stratégie commerciale ?
- Qu'est-ce qui différencie ma proposition de valeur de celle de mes concurrents ?

- Quelles solutions ai-je identifiées pour trouver les compétences et ressources manquantes pour mon projet ?
- Quelle rentabilité attendre de mon entreprise ?



Quels sont les éléments d'un bon Business Plan?

Pour commencer, il convient de **présenter rapidement le projet** en introduction et d'élaborer le sommaire de votre business plan.

Le **sommaire du business plan** peut être articulé autour des 3 parties suivantes :

- 1ère partie : la présentation du projet, du marché et de la stratégie,
- 2ème partie : la présentation du porteur de projet, de l'équipe et de la structure,
- 3ème partie : les prévisions financières.



On peut considérer deux méthodes pour réaliser un business plan :

La première consiste à se baser sur un plan existant. Cette méthode convient particulièrement aux projets conventionnels qui ne nécessitent pas de personnaliser le business plan pour présenter le projet.

Lorsqu'un projet est innovant ou plus créatif, il peut être intéressant de se baser sur une liste de questions qui vous aideront à structurer votre rédaction.

Créer son business plan à partir d'un plan préétabli

Créer son business plan à partir d'une liste de questions

Créer son business plan à partir d'une liste de questions

Plutôt que de vous structurer la rédaction du document à partir d'un modèle de business plan qui est rarement adapté à votre projet, il est possible de construire votre propre structure ou modèle de business plan en suivant la liste de questions ci-dessous. Les réponses que vous apporterez à ces questions vous aideront à aborder l'ensemble des aspects de votre projet. Attention, cette liste n'est pas exhaustive, pensez à la compléter et à insister sur les points qui vous semblent importants.

A. La définition du projet

La première étape pour faire un business plan, consiste à définir votre projet. Cette étape indispensable doit répondre à la question : quoi vendre ? Quels sont les produits ou services que vous souhaitez vendre ?

Pour répondre à ces questions, vous pouvez structurer votre réflexion en vous posant les questions suivantes :

1. Prestation ou produit,

1. Quels produits ou services allez-vous commercialiser ?
2. Quelles fonctionnalités comportera votre produit
3. À quel besoin ou problème client votre produit répond-il ?

2. Aspect novateur : quelle sera ma proposition de valeur ?

1. En quoi votre projet est-il novateur ou original ?
2. Qu'est-ce que votre projet, produit et/ou service apporte de plus que vos concurrents ?
3. Quelles sont les fonctionnalités essentielles de votre produit ?
4. Comment votre projet se distinguera-t-il des autres ?

3. Quel marché votre projet vise-t-il ?

1. Quel type de marché visez-vous (marché de niche, mass market, marché naissant, marché de proximité, marché technique ?
2. Le marché est-il uniforme ou multiple, national ou international, direct ou indirect ?
3. Votre projet est-il « scalable », c'est-à-dire duplicable sur d'autres marchés ?

4. Comment fonctionne le marché cible ?

1. Le marché est-il naissant ou ancien.
2. Votre mode de distribution nécessite-t-il de transformer les marchés (rupture technologique ...)
3. Le marché fonctionne-t-il avec des intermédiaires, des proscriptionnaires, des prestataires incontournables ?

B. Les choix stratégiques

La deuxième étape doit répondre aux questions, à qui vendre et où ? Ce sont vos clients potentiels et votre marché cible (votre étude de marché). Pour rédiger cette partie, répondez aux questions suivantes :

1. Les clients : qui sont mes clients potentiels ? Quelles sont ses caractéristiques ?

1. Clientèle existante
2. Clientèle à développer, prospecter
3. Identification des besoins
4. Habitudes de consommation
5. Quelle est ma clientèle type (âge...

2. Le marché : quels sont mes marchés cibles ? que mon projet vise-t-il ?

1. Quel type de marché visez-vous (marché de niche, mass market, marché naissant, marché de proximité, marché technique.
2. Le marché est-il uniforme ou multiple, national ou international, direct ou indirect ?
3. Votre projet est-il « scalable », c'est-à-dire duplicable sur d'autres marchés ?
4. Quels sont les différents segments du ou des marchés cibles ?
5. Typologie de segment
6. Taille des segments
7. Quels sont les segments les plus intéressants ? Pourquoi ?

3. Les paramètres du marché : quels sont la configuration et le fonctionnement du marché que vous souhaitez conquérir ?

Les spécificités des marchés visés :

1. Taille, part de marché, volume, évolution passée et à venir, Taux de croissance
2. Existe-t-il des barrières à l'entrée du marché (Technologique, Investissement, Réglementation, Marque ...)
3. Le marché est-il naissant ou ancien ?
4. Votre mode de distribution nécessite-t-il de transformer les marchés (rupture technologique ...),
5. Le marché fonctionne-t-il avec des intermédiaires, des prescripteurs, des prestataires incontournables ?

4. La stratégie commerciale : comment est mon environnement concurrentiel ?

Comment je me positionne face à mes concurrents ?

1. Nature de la concurrence ?

- Les types de concurrents (directs, indirects, en devenir (innovation, lancement de projet ...)
Quelles sont les stratégies de mes concurrents (positionnement, service ...)

2. Comment vais-je me différencier ?

1. Mon niveau de service, mes fonctionnalités, mon niveau de qualité comparé à celui des concurrents

3. Quel sera mon positionnement ?

4. Quelle sera mon organisation (qui fait quoi avec quels outils quelles compétences ...) ?

5. Votre stratégie : quelle stratégie dois-je mettre en place ?

- Les résultats de mon SWOT
 - Mes forces, mes faiblesses,
 - Les marchés opportuns (océan bleu ? Océan rouge), les marchés pièges (menaces)
 - Mes marchés prioritaires (les plus facile à intégrer, les plus rentables, ...)
 - Ma stratégie de développement
 - Ma stratégie marketing et de communication
 - Comment me faire connaître ? Avec quel budget ? Dans quels délais ?
 - Quels seront mes outils de communication ? Quel budget ?
 - Qui se chargera de la communication ?
 - Quel est le taux de pénétration du marché attendu ? Comment sera-t-il mesuré ?
 - Quelle sera ma rentabilité par marché, par segment, par produit ?
 - Mon plan de développement point par point, étape par étape

C. Les choix opérationnels

Cette étape consiste à mettre en place un plan d'action opérationnel pour atteindre les objectifs de résultat. Cette étape doit répondre aux questions suivantes : quels choix opérationnels vais-je privilégier ? Pourquoi est-ce que je privilégie ces choix, et quels résultats puis-je en attendre ?

•Plans opérationnels

- Marketing
- Commercial
- Industriel et technique
- Logistique
- Administratif
- Ressources humaines

•Mes besoins financiers & bilan prévisionnel

- Quels investissements faut-il réaliser ?
 - Description des investissements (nature, date, montant, durée)
 - Ce que les investissements vont apporter (apport technologique, différenciation (financier, performance, qualité ...).
 - Risques liés aux investissements et/ou aux non-investissement
- Le plan de financement
 - Les besoins financiers nécessaires (nature, montant date, durée ...)
 - Le tableau de financement
 - Calcul du besoin en fonds de roulement
- Le prévisionnel financier
 - Le bilan prévisionnel
 - Le compte de résultat prévisionnel
 - Le plan de trésorerie prévisionnel
 - Budget prévisionnel
 - Le point mort et le seuil de rentabilité,
 - Le calcul de la capacité d'autofinancement
- La rentabilité du projet
 - Quel gain pour les clients, pour l'entreprise, pour les investisseurs (service, qualité, environnement ...)
 - Le calcul de la rentabilité financière

•Réglementation en vigueur

•Étapes avec rétroplanning

D. Les Ressources du projet

- L'équipe, compétences nécessaires
- Les partenaires, investisseurs
- Les acteurs clés

**La rédaction de votre business plan**

Ceci n'est qu'un exemple de ce qu'on peut trouver dans un business plan, et il faudra bien évidemment adapter votre dossier à votre projet et au métier. Mais sachez que plus le business plan sera précis et détaillé, mieux il vous aidera à finaliser – ou non – le projet en cours.

Vous devez vous poser des questions à chaque étape, l'idéal pour ne rien oublier étant de se servir de la méthode QQOQCP qui est un excellent aide-mémoire : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi :

- Qui ? **Qui est concerné** : responsables, acteurs, clients, fournisseurs...
- Quoi ? **Quel est votre produit** ? Votre idée ?
- Où ? **Où allez-vous installer votre entreprise** ? Dans quel secteur d'activité ?
- Quand ? **Quand démarrer concrètement le projet** ? Rétroplanning avec date de démarrage, installation, lancement produit, publicité, démarchage... et vente.
- Comment ? **Quels moyens mettre en œuvre** ? Matériel, procédures, aspect légal, publicité, commercial ? Méthodes utilisées ?
- Pourquoi ? **5 bonnes raisons pour créer ce business** ? Que va-t-il apporter ? Quelle est sa valeur ajoutée ?
- Vous pouvez rajouter une autre question, de sens primordiale : **Combien ? Quels fonds faut-il libérer ? Combien pensez-vous investir, gagner ensuite ?**

La finalité du business plan

Il faut aussi penser à adapter votre business plan en fonction de son destinataire. Un banquier, un investisseur privé, un futur associé, un partenaire potentiel n'auront pas les mêmes attentes ni la même lecture. Si le business plan contribue à la maturité de votre projet, c'est aussi un élément commercial essentiel pour votre projet de création d'entreprise.

Il vous faudra du temps et beaucoup d'énergie pour monter ce business plan, mais nous ne pouvons que vous conseiller de vous y atteler en ne négligeant aucun détail, car il sera la base de présentation de votre future affaire tout autant qu'une aide inestimable pour aller de l'avant. De plus, **si le projet est bancal et mérite d'être approfondi ou modifié, c'est grâce aux différentes études menées pour finaliser ce plan que vous vous en rendrez compte.**

Le business plan est un indispensable pour toute création ou reprise d'entreprises, quel que soit son secteur d'activité, ou son statut juridique (**micro-entrepreneur, entreprise individuelle**)

Exemple d'un business plan

Créer son business plan à partir d'un plan préétabli

Plan de Business plan |

Voici les grandes lignes du plan que vous pouvez suivre pour structurer votre business plan :

1. Introduire votre business plan,
2. Présentation du projet et de son origine,
3. Démontrer la faisabilité et l'intérêt du projet,
4. Présenter les caractéristiques et votre offre de bien et/ou service,
5. Présentation des éléments structurant la mise en œuvre du projet,
6. Le lancement de l'entreprise et de son activité.

Voici le détail du plan que vous pouvez suivre pour élaborer votre business plan

Introduction du business plan

Le résumé du business plan ou *executive summary*
L'identité de la société

La présentation du projet et de son origine

L'identification du besoin : à quel besoin allez-vous répondre ?
La présentation du projet de création
Les étapes de mise en place du projet

Démontrer la faisabilité et l'intérêt du projet

Les conclusions de l'étude de marché
La mise en place d'un modèle économique rentable

Présenter les caractéristiques et votre offre de bien et/ou service

Présenter l'offre commerciale de l'entreprise dans le business plan
La validation de votre offre par les clients
La constitution de l'équipe
 Qui porte le projet
 L'organisation de l'entreprise
La stratégie de développement
 Présenter la stratégie générale
 Présenter la stratégie opérationnelle dans le business plan
Le point de synthèse pré-lancement

Présentation des éléments structurant la mise en œuvre du projet,

Choisir un local

Déterminer les objectifs de l'entreprise dans le business plan

Choisir sa forme juridique

Présenter votre prévisionnel financier dans votre business plan

Présenter le prévisionnel financier dans un business plan
 Le compte de résultat prévisionnel
 Le tableau de trésorerie
 Le plan de financement initial
 Le bilan prévisionnel
 Les ratios financiers

Présenter le besoin d'investissement dans votre business plan

Vos besoins financiers
Comment vous allez utiliser votre financement

Choisir sa domiciliation

Immatriculer son entreprise

Adapter et faire relire votre business plan

Chapitre 4. Les opérations Commerciales

Qu'est-ce qu'un budget de fonctionnement ?

Un budget de fonctionnement est un plan financier qui prévoit les dépenses et les recettes d'une entreprise sur une période donnée. En général, les budgets de fonctionnement sont projetés pour une seule année. Ils sont établis à la fin d'une année pour planifier les finances de l'entreprise pour l'année suivante.

Nouveaux produits et initiatives de l'entreprise; La conjoncture économique; Tendances de l'industrie; Fluctuations des ventes; Concurrence sur le marché

Qui élabore un budget de fonctionnement ?

Les équipes de direction et les autres cadres de l'entreprise élaborent généralement le budget de fonctionnement. Prévoir ce qu'il devrait comprendre consiste essentiellement à estimer les performances de l'entreprise au cours de la période à venir, qu'elle soit annuelle ou trimestrielle. Pour réaliser cette estimation, les dirigeants analysent les performances de l'entreprise au cours des années précédentes et prennent ensuite en compte d'autres facteurs susceptibles d'affecter les performances futures. Ces facteurs sont connus sous le nom de "variables du marché" et comprennent des éléments tels que

Cela dit, il est clair que les budgets de fonctionnement ne concernent pas uniquement les recettes. Il s'agit des dépenses qu'une entreprise est susceptible d'encourir. Par conséquent, les dirigeants doivent estimer les dépenses totales probables au sein de chaque département de l'entreprise. Il appartient souvent aux responsables de service de faire des projections sur les dépenses relatives à leur service. Les cadres supérieurs font généralement des projections sur les dépenses de revenus applicables à l'ensemble des activités de l'entreprise.

Que comprend un budget de fonctionnement ?

Un budget de fonctionnement est généralement composé de plusieurs éléments différents, tels que

•**Recettes prévisionnelles.** Il s'agit de la somme d'argent qu'une entreprise estime gagner sur une période donnée. Les recettes sont projetées en analysant les chiffres des années précédentes ou en analysant le montant des stocks par rapport aux prix auxquels ils sont vendus.

•**Les coûts fixes.** Il s'agit des dépenses régulières de l'entreprise qui ont tendance à ne pas trop fluctuer d'une année à l'autre. Les coûts fixes comprennent le loyer, les services publics et l'assurance de l'entreprise, ainsi que le coût de l'achat, de la location ou de l'entretien des équipements

•**Les coûts variables.** Les coûts variables, quant à eux, ont tendance à évoluer en fonction du volume d'activité. Le coût de la main-d'œuvre, qu'il s'agisse de main-d'œuvre nationale ou de matières premières, et les frais de transport en sont quelques exemples.

•**Dépenses hors exploitation.** Les dépenses qui ne sont pas directement liées aux activités quotidiennes de l'entreprise sont considérées comme des dépenses hors exploitation. Ils comprennent des éléments tels que les dépréciations de stocks, les paiements d'intérêts et les coûts liés à la cession d'actifs.

Les dépenses non monétaires. Il s'agit de dépenses qui n'impliquent pas de paiement. Ils affectent les recettes d'une entreprise mais pas ses flux de trésorerie. Les entreprises peuvent encourir une variété de dépenses non monétaires, y compris l'amortissement, la rémunération des stocks, l'épuisement et la dépréciation.

Lors de la gestion de votre budget de fonctionnement :

- ✓ Comprenez et suivez méticuleusement les recettes et les dépenses afin d'avoir une vision claire de **la santé financière** de votre entreprise.
- ✓ Établir un cycle budgétaire régulier afin de planifier et d'allouer les ressources de manière efficace, en veillant à ce qu'elles soient alignées sur vos objectifs stratégiques.
- ✓ Intégrer une certaine flexibilité dans le budget de fonctionnement afin de s'adapter à l'évolution des conditions du marché, aux dépenses imprévues ou aux changements de priorités de l'entreprise.
- ✓ Répartir les ressources budgétaires entre les différents départements ou centres de coûts en fonction de leurs besoins spécifiques et de leur contribution aux objectifs généraux de l'entreprise.
- ✓ Contrôler et analyser régulièrement l'exécution du budget, en identifiant les écarts et en ajustant les stratégies ou les dépenses si nécessaire pour maintenir la stabilité financière et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Comment gérer les coûts des produits et les coûts de fonctionnement?

On appelle coûts de fonctionnement l'ensemble des dépenses faites par une entreprise pour exister et opérer. Ils regroupent donc le coût des salaires, ainsi que les dépenses d'entretien, de loyer, de fourniture et de prestations diverses. Il s'agit des coûts que l'on peut estimer constants chaque année, sauf changement radical dans la gestion de l'activité.

Il est important de bien estimer ce coût, car il représente le besoin en fonds de roulement de l'entreprise, qui doit être en mesure de financer son fonctionnement si elle veut subsister sur le long terme.

Que sont les coûts de fonctionnement d'une entreprise ?

Des coûts indirects

Des coût direct

Les coûts de fonctionnement sont considérés comme des coûts indirects, dans le sens où ils se distinguent des dépenses d'investissement, dans l'achat de matériel par exemple

Le coût de production du service ou du produit proposé dans le cadre de l'activité est ce qu'on appelle un coût direct

Il est important pour une entreprise de distinguer les charges directes des charges indirectes.

Le calcul des coûts de fonctionnement

La comptabilité analytique use de trois types de coûts intermédiaires pour calculer les coûts de fonctionnement d'une entreprise

des coûts d'achat + des coûts de production + des coûts de distribution

Le montant de ces trois coûts additionnés est le coût de fonctionnement.

Bien recenser le coût de fonctionnement permet de calculer des indicateurs importants comme la marge de l'entreprise, le seuil de rentabilité et le besoin en fonds de roulement (BFR), qui à leur tour permettent d'estimer les besoins de financement de la structure.
L'indicateur essentiel est le coût de revient des produits ou du service de la société.

Ce coût de revient est obtenu en divisant la somme des charges directes et indirectes par la quantité d'exemplaires produits ou le volume de services. Ce coût de revient devra être confronté aux ventes pour calculer la rentabilité de l'entreprise.

Définition du coût de production

Le coût de production est la somme totale des dépenses engagées par une entreprise pour fabriquer un bien ou fournir un service. Ce calcul permet d'évaluer la rentabilité d'un produit ou d'un service, influençant les décisions de tarification et les stratégies commerciales. Maîtriser le coût de production est essentiel pour optimiser la rentabilité et rester compétitif sur le marché.

Appelé parfois coût opératoire, le coût de production permet aux entreprises de fixer le prix en dessous duquel leurs produits ou services ne peuvent pas être vendus si elles souhaitent couvrir les frais dépensés pour leur conception.

Quels sont les deux facteurs du coût de production ?

Les charges indirectes

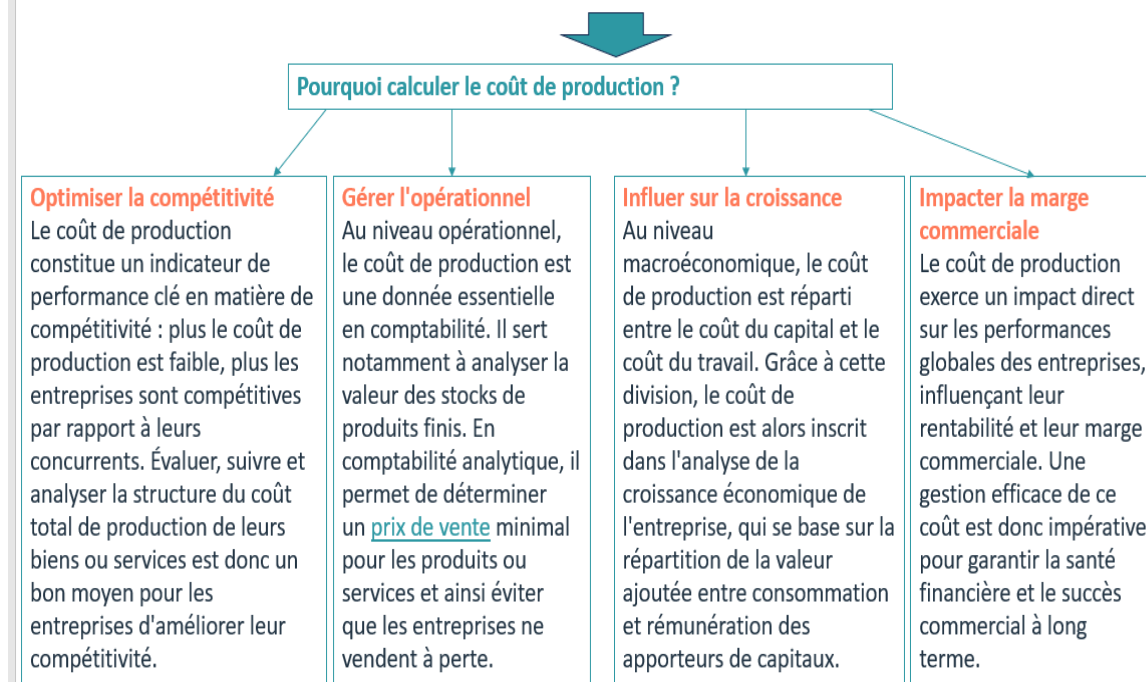
Les charges indirectes, ou coûts indirects, représentent les dépenses nécessaires au fonctionnement global de l'entreprise, sans être directement liées au processus de production. Pour les intégrer au coût de production, une répartition est essentielle. Parmi les charges indirectes, il convient de citer :

- Le prix du loyer.
- Les dépenses d'électricité ou de chauffage.
- Les charges relatives à l'entretien des machines et du matériel.
- Les coûts des services administratifs.
- Les salaires des employés qui travaillent dans plusieurs ateliers.
- Les dotations aux amortissements.
- Les dépenses de marketing.

Les charges directes

Les charges directes, également appelées coûts directs, englobent les dépenses directement liées à la fabrication d'un produit ou à la prestation d'un service. Cela inclut le coût d'achat des matières premières essentielles à la production, ainsi que les salaires de la main-d'œuvre contribuant à la création du produit ou service. Ces charges varient en fonction de l'activité de l'entreprise et sont essentielles pour déterminer le coût de production effectif.

Gérer ces deux catégories de charges de manière efficace est capital pour évaluer la rentabilité et optimiser la compétitivité de l'entreprise sur le marché.



Comment gérer les coûts des produits et les coûts de fonctionnement?

Bien identifier ses coûts est également un bon moyen de comprendre comment les réduire. Une fois identifiées les dépenses régulières de l'entreprise, il est possible d'arbitrer sur la nécessité de chacune d'entre elles, et de choisir une éventuelle réduction de certains postes. Se poser des questions sur les prix pratiqués par les fournisseurs fait partie de la gestion du budget de la société.

Chapitre 5. La Stratégie de Marketing de l'Entreprise

Chapitre 5: La Stratégie de Marketing de l'Entreprise

Définition 1

« Le marketing est une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange ». (Ph. KOTLER et B. Dubois, 2005)

Définition 2

« Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients ». (J. Lendrevie et J. Lévy, 2013)

Les concepts clés du marketing

En termes de marketing, les entreprises doivent déployer tous leurs efforts pour saisir et comprendre les besoins, les désirs et les demandes de leurs clients. Pour cela, elles disposent de différents moyens : elles réalisent, par exemple, des études et analysent en permanence des informations et des données. (G. Armstrong et Ph. Kotler, 2019)

Besoin : suit un sentiment de manque (manger, se vêtir, s'abriter...) Le besoin n'est pas créé par la société ou le marketing, il est inhérent à la nature humaine.

Désir : moyen privilégié de satisfaire un besoin. Les besoins sont en nombre limité, les désirs culturellement différenciés sont infinis.

Demande : correspond au désir d'acheter certains produits soutenus par un vouloir et un pouvoir d'achat. Pour choisir entre différents produits susceptibles de satisfaire le même besoin, le consommateur définit une valeur qu'il compare au coût de chaque produit en vue de maximiser sa satisfaction.

Produit : toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir : objet, service, idée.

Echange : acte qui consiste à obtenir quelque chose de quelqu'un en contrepartie d'autre chose. Si l'accord intervient entre différentes parties qui échangent, il y a transaction. Lorsque les accords entre les parties se prolongent pour constituer un partenariat durable, on peut parler de relations. Cela veut dire passage du marketing transactionnel ou marketing relationnel.

Marché : constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange, leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir. La taille du marché dépend du nombre de personnes qui : *

- Éprouvent un désir à l'égard d'un produit ;
- Ont les ressources suffisantes pour l'acquérir ;
- Ont la volonté d'échanger ces ressources contre le produit.

Marketing : marketing et marché sont deux notions indissociables : le marketing s'intéresse à des marchés, définis par des possibilités d'échange en vue de satisfaire des besoins et des désirs.

Les bases de la commercialisation d'un produit ou d'un service

Les techniques de vente s'appuient sur différents **pilliers** qui relèvent de la **psychologie de la vente**. Ainsi, pour mieux comprendre votre rôle de commercial, vous devez connaître ces fondamentaux pour mieux anticiper chaque interaction avec un prospect ou client.



1. Bien connaître son produit et son service

La base de tout échange commercial consiste à **connaître par cœur le produit ou le service en vente**. En effet, vous devez maîtriser l'intégralité des **caractéristiques techniques** ou **logistiques**, sans négliger de connaître **l'histoire de l'entreprise** et d'être un expert à propos de ses **valeurs**. De plus, en tant que commercial, il est indispensable de rester au fait de l'ensemble des **informations** qui gravitent autour de votre bien ou service :

- pour un **bien physique** : les stocks, le conditionnement, les délais de livraison, les évolutions techniques...

- pour un **service** ou un **bien immatériel** : la durée de la prestation, les étapes de mise en œuvre, les mises-à-jour s'il s'agit d'un logiciel...

En ayant une connaissance précise de vos biens ou services, vous gagnerez la **confiance de vos prospects qui seront plus susceptibles à conclure la vente**. De même, cela vous offre l'opportunité de mettre en valeur les points forts de votre bien/service afin d'orienter correctement la conversation (dans la phase de négociation notamment).



2. Pratiquer l'écoute active

La psychologie de la vente place sur un piédestal la notion d'**écoute active**. Cette technique consiste à **se concentrer pleinement sur la personne avec laquelle on communique** afin d'analyser le contenu et les émotions qui s'en dégagent via le **langage verbal** et **non-verbal** (son comportement, ses gestes, son ton si vous l'avez en face de vous ou au téléphone, ou sa façon de s'exprimer).

Autrement dit, vous devez faire preuve d'une **extrême identification** avec votre interlocuteur (prospect, client) afin de **mieux comprendre ses sentiments** et **d'identifier ses besoins**. L'objectif est tout simplement de "connecter" davantage avec votre contact en comprenant qu'il est, d'où il vient, et ce qu'il veut. Par ailleurs, l'écoute active permet de **trouver les arguments justes** et de **mettre en valeur** certains aspects du bien/service qui peuvent contribuer à convertir un prospect (acheteur) en client.



3. Développer des compétences de persuasion (conviction)

En complément de l'écoute active, la **persuasion** représente un autre pilier sur lequel repose toute technique de vente. Cela consiste à **créer et véhiculer un message positif et personnalisé** pour convertir tout prospect en client.

Pour persuader, vous pouvez par exemple utiliser :

- 1.La **preuve sociale** : les gens ont tendance à adopter plus rapidement un produit ou service déjà testé et approuvé par leurs pairs. Mettez en avant les retours positifs de vos clients sur le bien ou service proposé afin de rassurer votre prospect.

- 2.L'**autorité** : placez-vous en tant qu'expert grâce à un label ou une certification pour être crédible sur votre marché. De même, vous pouvez utiliser des labels qui garantissent le fait que votre produit est fait en Algérie par exemple, est sécurisé, ou est respectueux de l'environnement.

- 3.La **réciprocité** : proposez gratuitement un échantillon, un contenu utile, une démonstration, ou un cadeau à un prospect. Ce dernier sera plus bienveillant à acheter en retour.

Attention : veillez à conserver un **discours cohérent** sur votre produit lorsque vous essayez de convaincre un prospect. L'idée n'est pas d'exagérer (ou pire : de mentir !) mais d'utiliser l'existant et de le mettre en valeur à partir des leviers activables



4. Jouer sur la rareté

Les prospects valideront une vente plus rapidement si votre entreprise leur indique qu'un produit est sur le point d'être en rupture de stock ou si une promotion expire prochainement par exemple.

En effet, la rareté repose sur un mécanisme psychologique basique qui relève de la **peur de manquer**. Vous pouvez donc l'utiliser pour booster votre taux de décision d'achat !

