

MANAGEMENT

I. Comprendre le management :

La première remarque relative au « **management** » est que même si ce concept évolue peu dans le temps, les pratiques quant à elles se transforment en fonction des contraintes nouvelles auxquelles les entreprises sont soumises.

Le concept de « **management** » peut être défini comme « la direction d'une affaire », pour cela, le verbe « **manager** » suppose la maîtrise des compétences, de techniques et d'outils dans de nombreux domaines.

Les exigences pour « manager » sont très diverses en fonction de l'entité à piloter mais l'art de management consiste surtout à faire coopérer des individus et à les amener à optimiser leur contribution dans le sens attendu par l'organisation.

Manager, gérer ?

Le discernement entre l'action de « gérer » et l'action de « manager » va nous permettre de mieux assimiler la notion de « **management** ».

L'action de « **gérer** » consiste en la mise en pratique de principes et d'outils assurant le bon fonctionnement de l'organisation.

L'action de « **manager** » se distingue sur au moins trois nuances sur l'action de gérer, à savoir :

1// Toute organisation s'inscrit dans un processus dynamique (en mouvement et perpétuel changement), dès sa création, au quotidien et à long terme.

La notion de « gérer » va laisser plus de place à la notion de « manager ».

Gérer **—————>** idée de routine, de répétition et de stabilité.

Par contre, « manager » répond bien à ce contexte dynamique. Il permet plus ou moins de maîtriser ce mouvement.

« **Manager** » **—————>** oblige à des choix non déterminés à l'avance et non programmables
 —————> valorise les initiatives prises en fonction du contexte
 —————> suppose de réagir à des situations nouvelles,
 —————> voire de les anticiper.

2// La notion de « management » valorise le rôle de la personne qui agit (manager).

Les caractéristiques mêmes du manager (sa personne) sont aussi importantes que la pertinence des techniques qu'il manipule. Cela veut dire que le management ne se réduit pas à un ensemble de théories et de bonnes pratiques, mais c'est aussi un ensemble de comportements, de savoir, de savoir-faire, de savoir agir et de savoir-être.

3// La notion de « management » fait aussi référence aux personnes **managées pas seulement aux managers**. La façon dont les dirigeants conçoivent la nature humaine influence leur leadership, c'est-à-dire **leur d'exercice** de l'autorité : cela suppose intuition et créativité.

II. Qu'est-ce que le contexte actuel du management ?

Cette question est très pertinente puisqu'elle montre que le management d'aujourd'hui fait du manager un **acteur clef de l'organisation**.

Pour bien comprendre cela, il est nécessaire de donner une vue générale de ce qu'est le contexte d'aujourd'hui puis d'expliquer ce qu'est un manager pour pouvoir répondre à la question : que signifie être un bon manager aujourd'hui ?

La question est bien posée, on ne peut pas dire qu'est-ce qu'un bon manager ? Mais, on est obligé d'intégrer le temps. Ce dernier, nous permet de déduire bien sûr que beaucoup de facteurs ont changé et donc forcément, qu'il n'y a pas une seule manière idéale de manager. En effet, la théorie de contingence (situationnelle) le confirme. Cette théorie indique que le management dépend de quatre variables fondamentales, à savoir la taille de l'entreprise, la qualification de la technologie, l'incertitude de l'environnement et les particularités individuelles.

Contexte actuel :

Cette partie sera expliquée plus en détail lors de la reprise des cours. Il vous sera recommandé tout de même de chercher à comprendre les points suivants :

- quelle est la nouvelle situation économique et son impact sur les organisations ?
- expliquer la mondialisation et ses conséquences pour les organisations ?
- décrire l'évolution de la population active et son impact sur le management des organisations ?
- expliquer le rôle du manager dans l'orientation « client » ?

III. Qui sont les managers et quels rôles ont-ils dans l'entreprise?

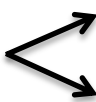
A/ Distinction entre managers et collaborateurs :

Au sein d'une organisation existe deux types de membres remplissant des fonctions : les collaborateurs (employés) et les **managers**. Ainsi, les premiers sont les personnes qui s'occupent d'une tâche donnée et qui n'ont aucune responsabilité de supervision du travail des autres, les seconds sont les personnes qui coordonnent et dirigent les activités des autres, soit en mode hiérarchique, soit en mode transversal. Ce qui par conséquent, donnera au sein de l'organisation que les managers ont des collaborateurs qui leur rendent des comptes.

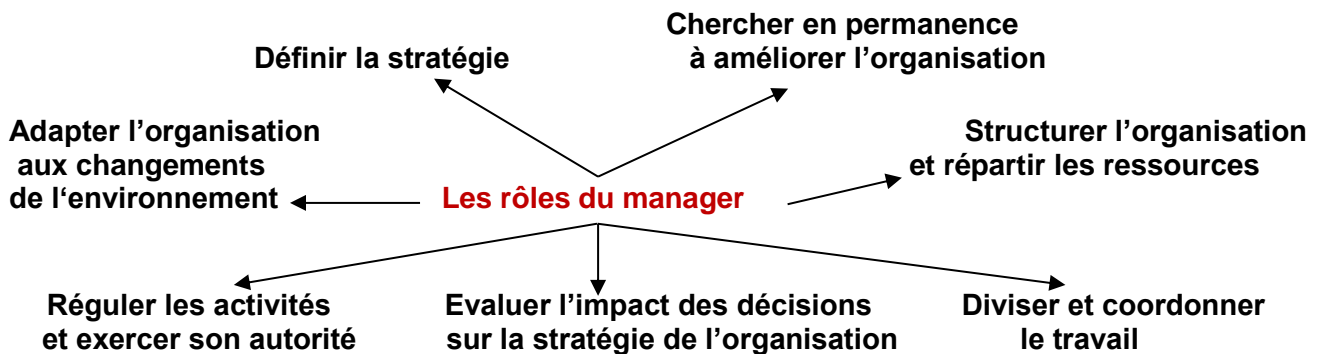
➔ « **Le manager est l'acteur de l'organisation, qui assume des responsabilités de management** ».

B/ Qu'est-ce que manager (verbe)? :

« Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable » B. Galambaud.

Manager  « **Gérer** » c'est-à-dire maintenir un équilibre au sein de l'organisation
 « **Diriger** » c'est-à-dire fixer la politique générale, les objectifs et faire des choix stratégiques.

Ainsi, pour Peter Drucker, le management vise à transformer les compétences individuelles en compétences collectives pour les rendre efficaces et dégager ainsi des performances propres à l'entreprise.



C/ Processus de management

Afin d'atteindre ses buts, objectifs et finalité dans une organisation, le manager doit d'abord les identifier et trouver le moyens d'y parvenir: C'est le « rôle du manager ».

1// PLANIFICATION :

- Fixer des objectifs (définition des objectifs)
- Elaborer une stratégie globale pour les atteindre ;
- Mise au point et développement des plans pour coordonner les activités.

Attention ! Importance de l'identification des OBJECTIFS.

Cela permet aux actions de rester centrées et que les membres de l'organisation ne s'écartent pas de l'essentiel.

2// ORGANISATION / STRUCTURATION :

- Détermination des besoins et moyens d'action, les personnes responsables de chaque tâche.
- Détermination des tâches devant être effectuées, les personnes qui s'en chargent, la manière de regrouper les missions, qui rendra des comptes à qui ? à qui et à quel niveau les décisions sont prises ?

3// DIRECTION : Souvent qualifiée de « LEADERSHIP »

- Diriger ;
- Motiver les employés (toutes les parties impliquées)
- Administrer les activités des autres ;
- Choisir le canal de communication le plus probant (concluant) ;
- Résoudre les conflits entre les membres.

4// CONTROLE :

- Surveiller les performances de l'organisation ;
- Comparer les performances avec les objectifs ;
- Corriger les écarts éventuels.

Important ! Le rôle d'un manager est de remettre l'organisation sur rails par un pilotage fait de comparaisons et de corrections permanentes : c'est ce qui constitue précisément le processus de contrôle.

D/ Tous les managers n'ont pas le même titre au sein de leur organisation :

Le tableau ci-dessous nous permet de repérer qu'il peut exister trois titres de managers au sein d'une organisation.

Niveaux	Caractéristiques
Top Manager (Cadres dirigeants)	Ils sont chargés de prendre des décisions sur la stratégie et la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres. Ils sont à la tête des directions fonctionnelles et opérationnelles et/ou des filiales.
Middle Managers (Managers intermédiaires ou cadres intermédiaires)	Niveau intermédiaire de la ligne hiérarchique. Ils contrôlent la diffusion et la mise en application des décisions prises par le top management. Ils dirigent d'autres managers voire des Collaborateurs.
Exécutives Managers (Agents de maîtrise ou Managers de 1^{ère} ligne ou opérationnels)	Ils ont la responsabilité de rendre opérationnelles les décisions prises et d'animer les équipes au sein de l'entreprise. Ils sont aussi appelés contremaîtres, superviseurs, chef d'équipe ou « manager de proximité »

Nous constatons, ainsi, que selon son niveau hiérarchique dans l'organisation, le manager peut participer au pilotage du **management stratégique** (niveau supérieur) et/ou se mettre au service du **management opérationnel**.

Qu'est-ce que le management stratégique ?

{Le management stratégique est défini comme l'ensemble des activités qui permettent de développer la « stratégie » de l'organisation}.

- Les caractéristiques du management stratégique :

1. Un niveau de décision stratégique :

Le management stratégique renvoie aux composantes de la politique générale définie par la direction générale d'une entreprise par rapport à son environnement.

C'est l'ensemble des décisions prises par la direction d'une entreprise pour déterminer :

- Les grandes orientations de l'entreprise, ses objectifs et sa stratégie ;
- La structure organisationnelle et les moyens les mieux adaptés pour réaliser la stratégie ;
- Le système de contrôle permettant de vérifier les résultats.

Le management stratégique renvoie aux fonctions de direction d'entreprise, il n'est pas centré sur l'animation des hommes.

Son rôle est de définir :

Les orientations de l'entreprise, ses objectifs et ses stratégies

Le système de contrôle lui permettant de suivre et de piloter les résultats

La structure organisationnelle la plus adaptée

La direction générale est, bien évidemment, en charge du management stratégique de l'entreprise ; elle est constituée d'un groupe de personnes comprenant le directeur général, ses adjoints éventuels et les directeurs.

Les directeurs ont trois rôles principaux à assumer :

Participer, en tant que membres de la direction générale, au management stratégique de l'entreprise

Concevoir, au niveau de leur propre direction, ce management stratégique et l'adapter à chaque entité.

Exercer leur rôle de management opérationnel au niveau des responsables de leur département

2. Un ensemble de décisions stratégiques :

Le management stratégique peut être défini comme la manière :

- D'analyser l'environnement et le potentiel de l'entreprise ;
- De déterminer ses objectifs généraux et sa stratégie ;
- De choisir et de coordonner les moyens à mettre en œuvre ;
- De contrôler la réalisation des objectifs.

Qu'est-ce que le management opérationnel?

Le management opérationnel doit permettre la mise en œuvre des décisions stratégiques. Ces décisions sont prises par les cadres et manager à plus court terme. Il s'agit pour le personnel encadrant de gérer les ressources de l'organisation, de mobiliser les salariés afin de remplir les objectifs fixés au niveau hiérarchique supérieur.

Exemples : recrutements, achat de matériel.

• **Les caractéristiques du management opérationnel :**

Le management opérationnel se situe au niveau de la mise en œuvre de la stratégie. Le management opérationnel consiste à rendre opérationnels les objectifs de la direction générale et à appliquer les décisions stratégiques à travers la gestion efficace et performante des ressources de l'entreprise.

Le management opérationnel consiste à animer des équipes, motiver et mobiliser les hommes autour d'objectifs partagés et de valeurs communes, conformément aux règles et tenant compte des contraintes. Il s'agit de s'assurer que chaque membre agit au mieux des intérêts supérieurs de l'entreprise.

Articulation entre management stratégique et management opérationnel :

Management stratégique Niveau de finalisation	Management opérationnel Niveau d'animation et de gestion des ressources
Analyser l'environnement et le potentiel de l'entreprise.	Rendre opérationnels les objectifs stratégiques.
Déterminer les grandes orientations, la stratégie et les objectifs généraux.	Gérer de manière performante les différentes ressources.
Choisir les moyens à mobiliser, diviser le travail et coordonner les tâches (structurer)	Animer les équipes, motiver et mobiliser autour d'objectifs communs
Contrôler la réalisation des objectifs en vérifiant les résultats.	S'assurer que chacun agit au mieux des intérêts de l'entreprise.

ENTREPRENEURIAT ET CREATION D'ENTREPRISE

I. Qu'est-ce l'esprit entrepreneurial et comment définir l'entrepreneuriat?

Avant de répondre à la question, je demanderai aux étudiants de faire des recherches et de prendre connaissance de l'exemple de l'entreprise EUROFINIS SCIENTIC (exemple pertinent vue votre spécialité).

Bien que ce cours soit limité à la création de l'entreprise, il est nécessaire d'effectuer la remarque suivante :

« La notion d' « **entrepreneuriat** » et l'idée d'entreprendre ne se limitent pas à la création d'entreprise ». Mais, ils peuvent au contraire s'appliquer à toutes les situations où l'entreprise se montre « **proactive** ». C'est à dire lorsque l'entreprise devient acteur du changement et qu'elle s'emploie à modifier son environnement à son avantage « **stratégie d'attaque ou de différenciation** ».

Hors dans le contexte actuel du marché, et dans beaucoup de cas, la « **réactivité** » (capacité à réagir et s'adapter à son environnement « **stratégie de défense** ») semble insuffisante pour la survie et le développement de l'entreprise. La « **proactivité** » **devient donc impérative**, ce qui conduit à dire et dans le souci de la pérennité de l'entreprise, que l'esprit entrepreneurial devient omniprésent.

De cela, et avant même de donner une définition de l'entrepreneur, on déduit que les dirigeants d'une entreprise doivent être à la fois « **entrepreneurs et managers** ».

{Pour plus d'éclaircissement sur la question un support de cours vous est proposé sur la logique entrepreneuriale et la logique managériale}

Support de cours//

La logique entrepreneuriale et la logique managériale

- 1/ Qu'est-ce qu'entreprendre et comment définir l'entrepreneuriat ?
- 2/ Quelles distinctions existe-t-il entre une logique entrepreneuriale et une logique managériale ?
- 3/ Quels enjeux sont attachés aux logiques entrepreneuriale et managériale ?
- 4/ Comment peut-on faire coexister logique entrepreneuriale et logique managériale dans une grande entreprise ?

I. **Logique entrepreneuriale : un état d'esprit et une démarche**A. **Définition de J. Schumpeter :**

« L'**entrepreneur** est un agent économique dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons de « choses » et de « forces ». C'est un agent économique qui combine autrement des choses et des forces, qui produit différemment. L'entrepreneur n'est pas un simple producteur ni un capitaliste : il est sans cesse à la recherche de nouvelles réalisations (combinaisons) qu'il met en œuvre. »

« L'**entrepreneuriat** peut être défini le plus simplement comme la recherche et la réalisation de nouvelles combinaisons productives (**produits nouveaux, nouvelles méthodes de production, nouvelle organisation du travail, nouveaux débouchés ou nouvelles consommations intermédiaires**). L'entrepreneuriat consiste à repérer les changements afin de les exploiter comme des opportunités. L'entrepreneur doit donc faire preuve de créativité et témoigner d'une vision particulière des choses (« coup d'œil »). En ce sens, l'entrepreneur doit être distingué de l'homme d'affaires ou du gestionnaire qui exploite des combinaisons existantes (routine).

B. **Place de l'innovation dans l'entrepreneuriat**

L'**innovation** est l'élément moteur de l'entrepreneuriat et plus largement du développement. La recherche de nouvelles combinaisons implique la recherche de sources d'innovation qui apparaissent comme autant d'opportunités à exploiter pour créer de la valeur (opportunités créatrices de valeur).

L'entrepreneuriat est caractérisé par la recherche d'opportunités (créativité), la prise d'initiative et de risques, la capacité à réagir (réactivité) et à s'adapter (flexibilité et adaptabilité) au changement.

L'entrepreneuriat combine un esprit d'entreprendre tourné vers la recherche d'opportunités et une dynamique d'action fondée sur la prise de responsabilités et l'acceptation des risques.

C. **Les compétences nécessaires pour entreprendre**

Une **compétence** combine des connaissances acquises, des savoir-faire et de l'expérience. Une compétence est une prise d'initiative et d'une responsabilité sur des situations professionnelles auxquelles un individu est confronté avec d'autres acteurs et pour lesquelles il doit mobiliser ses connaissances, son savoir-faire et son expérience.

Pour entreprendre, il faut acquérir certains savoir-faire, c'est-à-dire les capacités à :

- Identifier et évaluer les opportunités à exploiter (percevoir et estimer les risques) ;
- Orienter les objectifs et les actions vers l'exploitation de ces opportunités ;
- Evaluer les forces et les faiblesses d'une « affaire » au sens d'entreprise ;
- Conduire une organisation, mobiliser et animer une équipe (leadership) ;
- Improviser et décider dans des situations d'urgence.

Pour entreprendre, il faut cultiver des qualités personnelles, c'est à dire des manières d'être :

- Faire preuve de créativité ;
- Témoigner d'un sens de l'initiative, de la responsabilité et de l'intégrité ;

- Savoir s'engager et montrer de la persévérance et de la détermination ;
- Manifester une grande capacité de travail et savoir résister à la pression (au stress) ;
- Montrer une confiance en soi et rester résolument optimiste face à l'incertitude ;
- Accepter les responsabilités et assumer les conséquences des décisions prises.

D. Processus de création d'entreprise :

Les grandes étapes du processus de création d'entreprise sont :

- La recherche d'une idée à exploiter (qui peut provenir de l'expérience, du savoir-faire, de la créativité ou d'un simple concours de circonstances) ;
- La mise en adéquation de l'idée avec le projet personnel (qui doit être réaliste et en cohérence avec la personnalité, les motivations, les objectifs, le savoir-faire, les ressources, les contraintes...)
- La conduite d'une étude de marché (étude de clientèle) pour vérifier la faisabilité et la viabilité du projet et se positionner face à la concurrence ;
- La détermination d'un chiffre d'affaires prévisionnel et la production de comptes financiers prévisionnels pour traduire le projet en termes financiers et justifier sa rentabilité ;
- L'élaboration d'un plan d'affaires (business plan) ;
- Le choix d'un statut juridique (qui doit être adapté au projet et correspondre au cadre légal dans lequel va être exercée l'activité) ;
- L'accomplissement des formalités administratives et légales ;
- Le démarrage de l'activité (qui se concrétise par la mobilisation des ressources et les premières commandes).

E. Processus de reprise d'entreprise :

Les grandes étapes du processus de reprise d'entreprise sont :

- La définition d'un projet personnel (fonction de la motivation, des aspirations, des compétences, de l'expérience...)
- La recherche d'une opportunité d'affaires (c'est-à-dire d'une entreprise à reprendre) ;
- Le choix et l'évaluation de l'affaire par un diagnostic complet des ressources (forces et faiblesses) et de l'environnement (opportunités et contraintes) ;

F. Les grandes étapes entrepreneuriales sont :

- la recherche d'une idée ou d'une opportunité à exploiter par la création ou la reprise d'entreprise ;
- l'adéquation entre l'exploitation de l'idée ou de l'opportunité et le projet ;
- la validation de l'idée ou la concrétisation de l'opportunité sous forme d'un projet cohérent ;
- l'analyse du marché et le diagnostic éventuel des ressources pour vérifier la faisabilité du projet ;
- la détermination et la recherche des ressources financières pour rendre le projet viable ;
- l'élaboration d'un plan d'affaires ou de reprise (business plan) ;
- le choix d'une structure juridique adaptée à l'activité ;
- l'accomplissement des démarches et formalités administratives et légales ;
- le démarrage de l'activité ;
- le choix d'une stratégie de développement

II. L'articulation entre les logiques entrepreneuriale et managériale :

A. les distinctions entre logique entrepreneuriale et logique managériale :

1/ les composantes de la logique entrepreneuriale :

Elles sont au nombre de quatre :

- ✓ l'exploitation d'une opportunité d'affaires ;

- ✓ l'organisation et la mobilisation de ressources ;
- ✓ la création de valeur et de la pérennité de l'organisation,
- ✓ l'innovation à l'origine de la création de valeur.

La logique entrepreneuriale articule logiquement ces quatre composantes :

- ✓ Pour exploiter une opportunité d'affaires, il faut organiser et mobiliser des ressources ;
- ✓ Pour que cette organisation dure, il faut créer de la valeur pour ceux qui la font vivre (parties prenantes)
- ✓ Pour créer de la valeur et garantir la pérennité de l'organisation, il faut innover ;
- ✓ Pour innover, il faut rechercher et exploiter des opportunités d'affaires.

2/ fondements de la logique managériale M

La logique **M** repose sur la gestion efficace des ressources de l'entreprise pour développer sa performance globale. En effet, la performance de l'entreprise suppose non seulement d'atteindre les objectifs fixés mais encore d'y parvenir en minimisant les coûts par une allocation optimale des ressources.

La logique managériale s'applique surtout dans les grandes entreprises cotées, caractérisées par une séparation entre les propriétaires de l'entreprise ou actionnaires et leurs dirigeants appelés managers.

Il s'agit essentiellement de gérer des activités relevant de la recherche du profit et de la réduction des coûts, c'est-à-dire des activités sources d'efficience.

La logique managériale est confrontée au problème d'allocation des ressources, et le rôle du management consiste à agir dans le court terme pour adapter les compétences et les ressources et à libérer selon des règles établies. En ce sens, la logique managériale se veut avant tout rationnelle et non créative comme la logique entrepreneuriale.

B. Les distinctions fondamentales entre entrepreneur et manager

L'entrepreneur investit le plus souvent son propre argent, alors que le manager agit dans le cadre du budget de l'entreprise et doit maximiser l'utilisation des ressources qui lui sont confiées.

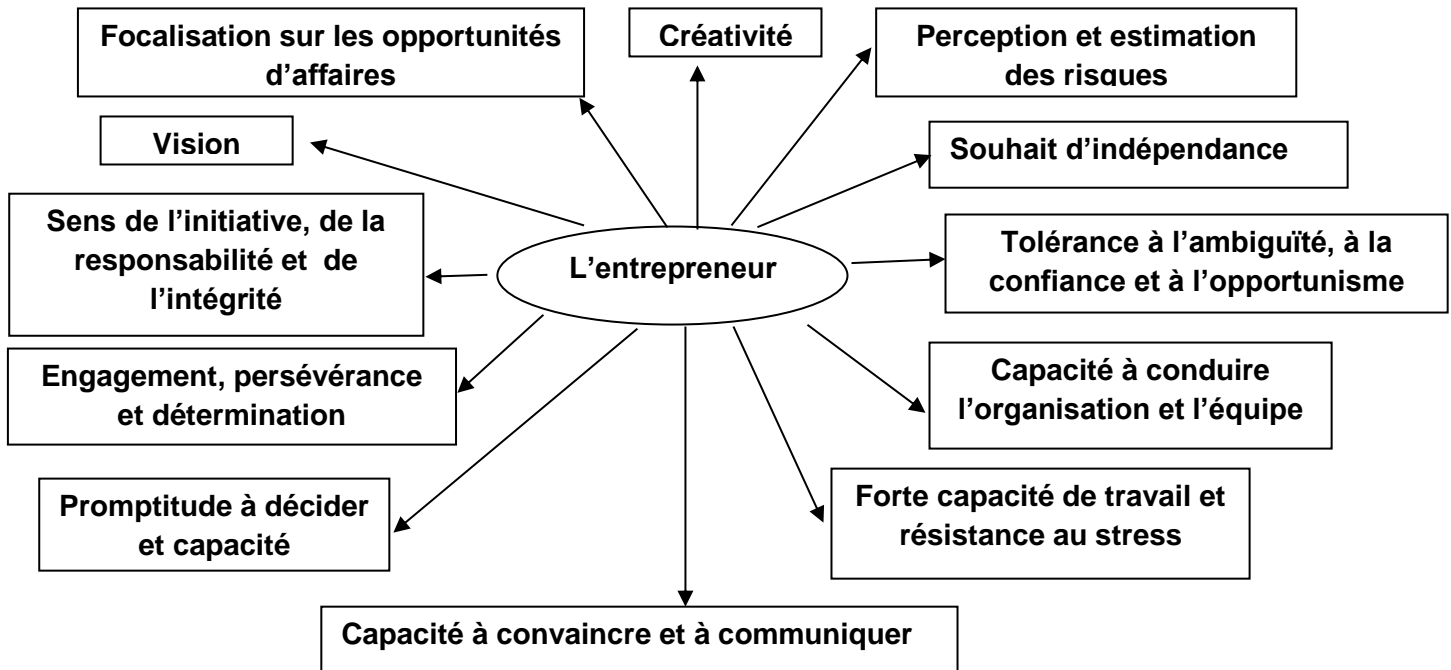
L'entrepreneur choisit librement ses collaborateurs, ce qui n'est pas toujours le cas pour un manager.

L'entrepreneur définit et met en œuvre des stratégies souvent audacieuses et risquées sur le moyen et long terme tandis que le manager met en œuvre la stratégie définie dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.

1. La place de l'innovation :

La fonction d'innovation est importante et fait de l'entrepreneur un vecteur du développement économique. Les entrepreneurs doivent chercher les sources d'innovation, les changements et les informations pertinentes sur les opportunités créatrices. Ils doivent connaître, appliquer et maîtriser les principes qui permettent de mettre en œuvre les innovations, avec les meilleures chances de réussite. Le changement constitue donc une norme habituelle pour l'entrepreneur qui sait aller le chercher, agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité.

2. Les compétences entrepreneuriales :



3. Entrepreneur ou administrateur

	Entrepreneur	Administrateur
Orientation stratégique	Stimulé par toute opportunité d'affaires nouvelles.	Guidé, principalement, par le contrôle des ressources.
Délai de réaction vis-à-vis des opportunités.	Extrêmement court, parce que ce dernier est très orienté vers l'action.	Très important en raison de la recherche permanente d'une réduction des risques.
Investissement en ressources.	Utilise les ressources obtenues d'une façon optimale, en étapes successives et avec des risques minimaux.	Utilise l'ensemble des ressources nécessaires à la transformation de l'opportunité en une seule étape.
Contrôle des ressources	Utilise ponctuellement et avec flexibilité des ressources qui, en général, ne lui appartiennent pas	Est propriétaire des ressources utiles, pour des raisons de coordination des activités et d'efficacité.
Structure de l'entreprise.	Met en place des structures horizontales avec de nombreux réseaux informels.	S'appuie sur une structure très hiérarchisée et beaucoup plus bureaucratique.

Les actionnaires délèguent aux dirigeants un mandat de gestion de leurs droits de propriété. Les dirigeants prennent les décisions de gestion dans l'objectif de faire fructifier les capitaux en développant la performance de l'entreprise

A// Qu'est-ce que la logique entrepreneuriale ?

Les approches théoriques ont proposé plusieurs définitions sur la notion d' « entrepreneur ».

La logique entrepreneuriale renvoie à la fois à **un état d'esprit** et à **une dynamique d'action**



L'entrepreneuriat est le processus de création et de développement d'une nouvelle entreprise. Une activité entrepreneuriale est une organisation qui recherche avant tout des opportunités. Elle se caractérise de même de pratiques innovantes et se donne comme buts principaux la croissance et la rentabilité.

Définition : « l'entrepreneuriat est un processus consistant à lancer un projet à partir d'une opportunité d'affaires, à organiser les ressources nécessaires et à assumer les risques autant que les bénéfices ».

B// Qui entreprend ?

La question qui se pose en fait, est la suivante suis-je un entrepreneur forcé ou un entrepreneur qui a senti de grandes opportunités ?

Particulièrement aujourd'hui et du fait d'un taux de chômage relativement élevé et en hausse, ces questions restent pertinentes. Car être entrepreneur n'est pas facile. Des enquêtes de l'INSEE ont montré que seulement 2/3 de nouvelles entreprises vivent au moins 2 ans (bien sûr cela dépend du secteur d'activité).

C// Quel est le rôle d'un entrepreneur ?

L'entrepreneur est celui qui va incarner le projet de création de l'activité. A partir d'une idée de départ (opportunité innovante), il doit déployer rapidement l'ensemble des fonctions de management (planification, organisation, direction et contrôle)

D'une manière générale, l'entrepreneur crée quelque chose de nouveau, quelque chose de différent. Il recherche le changement, interagit avec lui et sait l'exploiter.

Première étape : l'entrepreneur s'engage à déterminer les capacités de sa future activité entrepreneuriale.

Deuxième étape : l'entrepreneur s'occupe de son **lancement**. Il rassemble des informations, identifie les opportunités et définit ses avantages concurrentiels.

Troisième étape : à partir de ces informations, il étudie la **faisabilité** de son entreprise. Il explore alors les affaires possibles, étudie les concurrents et découvre les options de financement les plus adaptées à son projet.

Quatrième étape : après avoir reconnu les capacités de la future entreprise, déterminer la probabilité d'une existence pleine de succès, l'entrepreneur commence la **planification**.

Les rôles de l'entrepreneur dans les différentes phases du projet entrepreneurial ou processus entrepreneurial

Exploration	Planification	Lancement	Management
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les opportunités - Définir les avantages concurrentiels - Exploiter les affaires possibles - Analyser les concurrents - Rechercher les options de financements 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir la mission organisationnelle - Développer le business plan - Choisir le statut juridique - Rechercher brevets, licences... - Concevoir la structure d'organisation - Tenir compte des aspects culturels 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les objectifs et les stratégies - Etablir les plans d'action, modes opérationnels et plans marketing <p>Concevoir les systèmes d'information, comptables et de gestion de trésorerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sélectionner et former le personnel - Manager les équipes - Etablir des plans d'action - Evaluer la performance - Développer l'activité de l'entreprise

II. La mise en place d'un projet entrepreneurial

- Dans le processus entrepreneurial, la **planification** occupe une place essentielle. Celle-ci est établie après de soigneuses études de faisabilité.

Au départ, la planification s'incarne dans un « business plan », ce dernier peut être très élémentaire ou au contraire précis. Lorsqu'il est simple, il ne contiendra qu'une seule des six parties d'un business plan complet à savoir « résumé opérationnel ou executive summary ».

Qu'est-ce qu'un business plan ?

Définition : un business plan ou plan d'affaire est « un document de synthèse réalisé par l'entrepreneur à l'attention des parties prenantes (partenaires, investisseurs, banquiers) et dans lequel il décrit le modèle d'affaires (business model), les étapes nécessaires au développement du projet entrepreneurial ainsi que les ressources nécessaires à sa réalisation.

Explications : en fait, un business plan est un document unique et cohérent qui représente une vision complète de l'entrepreneur. S'il est bien fait, il devient un document essentiel guidant à prendre des décisions et établir les actions d'organisation lors du développement de l'entreprise.

Voici les six parties:

(1) Résumé opérationnel //

Il contient les objectifs et les stratégies de l'entreprise et les personnes clés engagés

(2) Analyse de l'opportunité//

A ce niveau, il s'agit de présenter en détail l'opportunité c'est-à-dire l'idée autour de laquelle se structure le projet.

Cela signifie qu'il faut décrire le marché recherché, évaluer les tendances du secteur et connaître qui sont les concurrents.

(3) Analyse contextuelle//

Décrire l'environnement et ses différentes composantes puis éventuellement les principaux changements externes.

(4) Description de l'activité //

L'entrepreneur explique comment l'activité entrepreneuriale sera organisée :

- Description de la mission stratégique
- Description de la culture d'entreprise souhaitée. **(sujet à revoir lors de la reprise des cours)**
- Description des plans marketing (stratégie marketing, détermination des prix, stratégies de ventes, tactiques publicitaires..)
- Plans de développement
- Plans opérationnels
- Organisation des ressources humaines..

(5) Les données financières et les projections//

Les informations financières sont obligatoires, elles portent sur le contrôle des coûts et les prévisions de bénéfices.

(6) Les documents annexes//

Il faut étayer toutes ces descriptions par des documents sous forme de tableaux, graphiques, photos...

Support de cours//

Comment élaborer un business plan ?

L'une des premières étapes pour lancer une entreprise consiste à élaborer un business plan (parfois appelé plan de développement ou plan d'affaires). Ce dernier aide non seulement à organiser les actions à entreprendre et à préciser la façon de procéder, mais aussi à partir d'une base solide permettant d'obtenir un financement et des ressources pour l'organisation. Un business plan réalisé dans les règles pourra donc être soumis à une banque ou un organisme de financement pour solliciter un prêt.

Points de repère//**1. Décrire le point de départ et l'intention de l'organisation.**

Fournissez l'historique de l'entreprise. Décrivez sommairement son histoire et le caractère unique de ce qu'elle offre. Décrivez le produit ou service qui sera offert, expliquez comment vous comptez le commercialiser et ce dont vous avez besoin pour la mise sur le marché.

2. Identifier les objectifs à courts et à long terme.

Quelle est l'intention de l'organisation ? Pour une nouvelle entreprise, trois objectifs génériques sont essentiels : la création, la survie et la rentabilité. Les objectifs spécifiques peuvent, quant à eux, relever des ventes, de la part de marché, de la qualité des produits, du moral des employés ou de la responsabilité sociale. Réfléchissez comment atteindre chaque objectif, comment savoir si vous y êtes parvenu et quelle est l'échéance à respecter (par exemple, court ou long terme)

3. Effectuer une analyse rigoureuse du marché.

Vous devez convaincre les lecteurs du business plan que vous avez compris ce que vous faites, à quel marché vous vous adressez et quelles sont les pressions de la concurrence que vous devez affronter. Dans cette analyse, vous devez décrire les tendances globales, le segment spécifique à exploiter et l'identité de vos concurrents. Il s'agira de réaliser une analyse SWOT.

4. Décrire l'importance du développement et de la production.

Expliquez comment vous comptez fabriquer votre produit ou offrir votre service. Calculez le temps total nécessaire du début à la fin du processus. Décrivez les difficultés pouvant se présenter à cette étape et évaluez le coût approximatif des activités. Détaillez les décisions (par exemple, acheter ou vendre) que vous devrez prendre, ainsi que vos intentions.

5. Décrire la commercialisation du produit ou du service.

Quelle est votre stratégie de vente ? Comment envisagez-vous d'atteindre vos clients ? Dans cette section, comment vous allez tirer parti des faiblesses de vos concurrents. Outre l'analyse du marché, apportez des prévisions de ventes concernant la taille du marché, la partie qui peut, de façon réaliste, vous revenir et la manière de fixer les prix.

6. Exposer votre état financier.

Quel est votre résultat net ? Les investisseurs sont intéressés par ces chiffres. Vous devez fournir votre prévision de compte de résultat (profits ou pertes) sur environ trois à cinq ans ; ainsi qu'une analyse de l'encaisse et des bilans prévisionnels. N'oubliez pas de préciser les coûts de démarrage et élaborer une stratégie financière (utilisation des fonds reçus d'une institution, mode de contrôle des résultats).

7. Fournir une présentation générale de l'organisation et de son management.

Identifiez les dirigeants clés, résumez leur formation, leur expérience et toute qualification offrant un intérêt. Indiquez leur place dans l'organisation et les rôles qui leur reviennent, ainsi que le salaire qu'ils pensent toucher dans les premiers temps. Identifiez les autres éléments liés au management (par exemple, avocats, comptables, comité de direction). Cette section doit également inclure, le cas échéant, un passage sur les relations avec les employés. Par exemple, comment seront-ils

rémunérés ? Quels sont les avantages qui leur seront offerts ? Comment leurs performances seront-elles évaluées ?

8. Décrire la forme légale de l'organisation.

Par exemple, s'agit-il d'une société unipersonnelle, d'une EURL, d'une SARL, d'une SA ? En fonction de la constitution légale, vous devez éventuellement apporter des informations sur la participation, l'émission.

9. Identifier les risques et aléas majeurs auxquels l'organisation doit faire face.

Vous devez expliquer ce que vous ferez si des problèmes surviennent. Par exemple, si les prévisions de ventes ne se réalisent pas, quelles mesures prendrez-vous ? Entre autres thèmes, vous devrez aussi gérer les problèmes avec les fournisseurs, l'incapacité de recruter des employés qualifiés, la qualité médiocre des produits. Les lecteurs veulent voir si vous avez anticipé des difficultés potentielles et établi des plans d'intervention (questions de type « et si... »).

10. Elaborer le business plan

Grâce aux informations rassemblées au cours des 9 étapes précédentes, vous pouvez passer à l'élaboration concrète du business plan dans un document structuré.

- **Plan d'affaires (ou bussiness plan)**: document de synthèse réalisé par l'entrepreneur à l'attention des parties prenantes (partenaires, investisseurs, banquiers) et dans lequel il décrit le modèle d'affaires (business model), les étapes nécessaires au développement du projet entrepreneurial ainsi que les ressources nécessaires à la réalisation.

Le model d'affaire ou Business Model CANVAS est un outil pour dresser un état des lieux du modèle économique d'une entreprise. Pour un **projet de création d'entreprise**, il est parfaitement adapté puisque c'est le bon moment pour analyser le potentiel de votre modèle économique.

On peut aussi l'utiliser pour un projet de lancement d'un nouveau produit et/ou service dans votre organisation.

Il existe plusieurs Business models CANVAS mais nous allons nous focaliser sur celui d'Alexander Osterwalder qui est le plus complet. Alexander Osterwalder est un chercheur et un entrepreneur suisse. Il est l'auteur du livre [Business Model: Nouvelle Génération](#) avec Yves Pigneur, ouvrage qu'on trouve aussi [au format Kindle sur Amazon](#) et qui présente le Business Model CANVAS.

Son **business model CANVAS** comprend 9 composantes :

1. Proposition de valeur :

C'est rechercher la ou les raisons pour lesquelles un client se tourne vers une entreprise ou une autre ?

DIFFERENCIATION → **Quelle valeur offrons-nous ? Quel besoin nouveau ? Performant ? Personnalisation ? Design ? prix offert ?....**

Qu'est-ce que votre entreprise va apporter à vos clients ? A quel besoin et/ou problème votre entreprise/votre projet va répondre ? Quelle est votre valeur ajoutée ? Quels sont vos points forts par rapport à la concurrence : facteurs qualitatifs comme le caractère innovant, la rapidité de livraison ou des prix compétitifs ? Quelle association de produit et/ou service proposons-nous pour chaque segment de clientèle visé ?

2. Segmentation clients :

- Marché de masse ? Marché de niche ? Marché diversifié ?

- Pour chaque produit et/ou votre service, quels sont le ou les segments de clientèle visés ?
Exemple de segment de clientèle : les adolescents européens de 15 à 18 ans, les parents de plus de 35 ans, etc ...

3. Canaux de distribution :

1) **Savoir : comment communiquer pour atteindre les clients et connaître les clients (pour avoir le langage adéquat).**

Les canaux de communication peuvent être directs ou indirects

- **Communication directe**
 - force de vente (commerciaux)
 - site internet (personnel)

- **Communication indirecte**
 - magasins (revendeurs, grossistes)
 - Partenaires (exemple Amazon)

2) **Evaluation par le client**

3) **Acheter comment ?**

4) **Délivrer comment ?**

5) **Service après-vente ?**

La réponse à ces questions nous permet d'établir le choix du canal.

Où votre produit/service sera-t-il vendu ? Sur internet ? Dans des magasins physiques, dans des salons professionnels ? Les canaux de distribution peuvent être directs, tels que la vente sur internet ou indirects tels la vente à des grossistes

4. Relations client :

Type de relations avec un segment de client spécifique de clients ;

- **Acquisition de clients (trouver de nouveaux contact, publicité..)**
- **Fidéliser ? définir, traitement de faveur...**
- **Booster les ventes (temporaires) soldes.**
- **Assistance personnelle, assistance personnelle dédiée (particulier), self-service (mode d'emploi) automatique service internet, communautés qui vont distribuer autour du produit (forum), co-création (min-viable-protect).**

Comment allez-vous communiquer auprès de vos clients potentiels ou actuels ? Par de la publicité sur internet, par un blog, par des actions de présentations avant-vente chez vos clients, par des campagnes de démarchage téléphonique, etc ? Vos relations clients sont-elles personnalisées ou automatisées ?

5. Sources de revenus :

- **Abonnement**
- **Vente**
- **Offre gratuite**
- **Vente licence**
- **Exemple journal gratuit** → information par le prix de la publicité.
- **Prix de vente :**
 - 1/ **prix fixe :**
 - **Ristourne**
 - **Selon segment client**
 - **Qualité, application (option voiture).**
 - 2/ **Prix dynamique :**
 - **Négociation**
 - **Dépend du temps et du volume**
 - **Dépend de l'offre et de la demande**
 - **Taux de la bourse.**

Les revenus peuvent être issus de ventes directes en « one shot », d'abonnements récurrents, par la location, par l'octroi d'une licence, frais de courtage, etc ...

6. Ressources clés :

Quelles sont les ressources qu'il faut pour la proposition de valeur → pour satisfaire tout ce qui a été dit précédemment.

- Ressources physiques : infrastructure, équipement, réseaux de distribution.
- Ressources propriété intellectuelle, marque, base de données, partenaire, client.
- Ressources humaines : cela dépend du secteur d'activité.
- Ressources financières : garanties financières, cash, ligne de crédit, stock.

Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires au lancement de votre projet

7. Partenaires clés :

Décrit le réseau de fournisseurs clé et de partenaires clés qui vont permettre de faire fonctionner le business.

Ressources clés → que l'on acquière de ce partenaire et activités clés de nos partenaires.

On peut distinguer entre 3 motivations pour le choix des partenaires :

- Optimisation et économie d'échelle,
- Réduction de risques et d'incertitudes,
- Acquisition d'une activité ou d'un savoir chez un particulier

Avez-vous besoin de prestataires externes pour promouvoir votre produit/service, pour compléter votre offre de service, etc ... ?

8. Activités principales :

Les choses les plus importantes à faire pour une compagnie pour que son business fonctionne :

- Production : design, fabrication, distribution...
- Résolution de problème (service) consulting...
- Plateforme / réseau

Que faut-il mettre en place pour que votre modèle économique fonctionne ? Quelles sont la ou les activités clés? Par exemple, la chaîne logistique, le développement logiciel ...

9. Structure des coûts :

Elle décrit les coûts supportés ?

Quels sont les coûts les plus inhérents dans notre business model ?

Ressources clés ?