

Cour4 :

La démarche entrepreneuriale et le dispositif d'accompagnement

Partie 1 : de l'idée initiale à l'opportunité d'affaires

Processus entrepreneurial

Le processus entrepreneurial est considéré comme la combinaison des efforts individuels et collectifs mis en œuvre pour développer les opportunités. Il est appréhendé comme étant la construction de la démarche entrepreneuriale. Ce processus trouve son origine au fur et à mesure de l'avancement dans le temps et de la maturation du projet d'entreprise nouvelle.

Car, l'entrepreneur doit mobiliser des compétences pour mener à bien son projet de création et de le réaliser en termes de développement et de rayonnement visés. Il acquiert petits à petits des compétences, à travers le processus d'apprentissage entrepreneurial.

D'après THIERRY VERSTRAETE

Selon cet auteur, le processus entrepreneurial n'évolue pas de façon linéaire, mais plutôt de façon sinusoïdale. Le processus entrepreneurial comprend donc cinq étapes : conception d'une idée, détection d'une opportunité d'affaires, élaboration du business model, définition d'une vision stratégique et élaboration d'un plan d'affaires.

1. Idée (offre) :

Dans cette étape, il revient à définir les sources de l'idée d'entreprise. L'idée peut provenir du constat, d'une expérience, des études, d'un rêve, d'une inspiration des autres, etc.

2. Opportunité d'affaires (demande) :

Il s'agit de concilier l'idée avec une réalité socioéconomique (marché solvable). Pour passer de l'idée à l'idée d'affaires, il est indispensable de faire des études de marché permettant d'identifier la demande.

3. Business model (intelligibilité et direction du projet) :

C'est l'étape de la définition de l'ensemble des partenaires intéressés par le projet tout en définissant la valeur relative à chaque partenaire.

Le Business Model est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de la valeur et au partage de la valeur entre toutes les parties prenantes impliquées dans le projet.

4. Vision stratégique (planification) :

C'est une présentation détaillée de la planification des activités financières du projet, c'est-à-dire projeter ce que sera l'entreprise à moyen et long terme.

5. Plan d'affaires :

C'est l'instrument au cœur des bailleurs des fonds. C'est l'acte final consistant à la rédaction du projet.

Définition de l'opportunité : L'opportunité a fait l'objet de plusieurs définitions:

- L'opportunité entrepreneuriale est la résultante d'une innovation (produit, marché, méthode, source d'approvisionnement, forme d'organisation)
- L'opportunité vient d'un dysfonctionnement dans un marché : ça consiste à répondre à une demande non satisfaite et solvable.

Il faut souligner que l'opportunité d'affaires n'est pas toujours associée à la nouveauté. La plupart des succès sont associés à la réussite des idées classiques voire banales. Toute la différence réside dans l'exploitation de la bonne niche du marché.

L'opportunité d'affaires peut être définie par la possibilité qu'un projet présente d'aboutir à une activité créatrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement ou de pérennisation, compte tenu de l'opportunité de marché et des ressources mobilisables.

Le marché peut générer des opportunités mais elles ne peuvent pas être identifiées et exploitées par tous les individus. Celui-ci doit avoir l'information

nécessaire pour les identifier et posséder les compétences, les ressources et les relations requises pour les exploiter.

Les facteurs qui déterminent l'existence d'une opportunité

Exploiter une opportunité dépend de :

- Le rendement espérée qui ne peut jamais être garanti en raison des aléas divers (taux d'inflation, climat, situation sécuritaire et politique...). Un entrepreneur pour qu'il exploite une opportunité, il faut que le rendement des fonds propres soit le plus élevé possible. (rendement= bénéfices/fonds propres). Le bénéfice dépend de la taille du marché, de la stratégie marketing (prix, communication, distribution), stratégie d'approvisionnement, capacité d'ériger des barrières à l'entrée. Les fonds propres dépendent de l'importance des investissements, sa capacité d'endettement, sa capacité d'autofinancement...

- Coût du capital : il dépend des taux d'intérêt, la situation du marché financier (situation compétitive), le risque du projet. Plus le projet est risqué, plus les perspectives de rendement à offrir aux investisseurs seraient élevées et donc plus coûteux sera le financement.

Les facteurs qui favorisent l'émergence d'une opportunité

- **Tendances sociologiques** : les besoins des consommateurs évoluent en fonction des tendances et des situations. Par exemple : les scandales alimentaires ont ouvert un marché dans le domaine de l'alimentation saine et de la nourriture biologique ainsi qu'une chaîne de fastfood qui offre des aliments ayant une grande qualité nutritionnelle (ex : subway). Les préoccupations environnementales, le réchauffement climatique et l'augmentation des prix des énergies fossiles ouvrent des possibilités d'investissement considérables (ex : isolation des maisons pour éviter une perte de chaleur, l'adoption du covoiturage,...)

- **Tendances démographiques** : l'évolution démographique constitue une opportunité susceptible d'être exploitée. La majorité des pays développés connaissent un vieillissement de la société. Cette catégorie d'individus âgés de plus de 60 ans possède un pouvoir d'achat élevé et a des besoins spécifiques (services aux personnes, soins, tourisme, activités diverses...). Quant aux pays

sous-développés ou en voie de développement, la proportion des jeunes est en forte croissance et ils sont de plus en plus attirés par un mode de vie européen (fastfood, utilisation des NTIC...)

- **La réglementation** : le changement de la réglementation qui cadre et qui régule l'activité du marché peut constituer une possibilité d'investir dans un domaine donné. L'entrepreneur avisé doit rester attentif à toutes ces évolutions pour exploiter une opportunité qui se présente. Exemple : la libéralisation des marchés dans les pays qui ont adopté une économie socialiste a offert de nombreuses opportunités aux investisseurs de ces pays. Les politiques de régulation et de libéralisation de la communauté européenne dans le domaine du transport aérien, transport ferroviaire, production d'électricité constituent des fenêtres d'opportunité à exploiter.

- **Les technologies** : la nouveauté apportée par l'innovation technologique constituent plusieurs sources d'opportunité. La création de l'internet a été une source considérable de création de nouvelles activités. Par ailleurs, les technologies peuvent aussi fermer des fenêtres d'opportunités. La vente sur internet a mis en péril le commerce traditionnel.

- **Les contextes concurrentiels** : la dynamique concurrentielle dans un secteur peut être à l'origine d'une opportunité qui peut être à courte durée mais à saisir. Exemple : lorsque le secteur de la téléphonie en Algérie est ouvert à la concurrence, de nombreux entrepreneurs ont ouvert des commerces de distribution des téléphones et des cartes de recharge.

partie 2: l'analyse du marché

L'étude de marché est une phase clef de la création de votre entreprise. Elle vous permet de cerner le marché sur lequel vous allez vous lancer et de convaincre vos éventuels financeurs.

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.

Première étape : définissez votre marché

Votre objectif est ici de réaliser une photographie générale du marché.

- **Son identification et ses évolutions**

Il vous faudra répondre à plusieurs questions :

- Sur quel(s) marché(s) votre entreprise va-t-elle évoluer ?
- Qui seront vos clients ou vos utilisateurs (le client, celui qui paye, n'est pas nécessairement l'utilisateur) ?
- Quelle est la dimension géographique du ou des marchés que vous souhaitez cibler ?
- Quelles sont les évolutions du marché en valeur et en volume ?

- **Les 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.

- **Les acteurs**

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

Deuxième étape : analysez la demande

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.

- **Evolution globale de la demande**

Interrogez-vous sur les tendances d'évolution de la demande :

- Quelle est la taille du marché et quelles sont les quantités vendues ?
- Quel est le nombre de clients sur le marché ? Comment ce chiffre évolue-t-il ?

- **Comportement du client et de l'utilisateur**

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

- A quelle occasion achète-t-il (le client) ou utilise-t-il (l'utilisateur) le produit et/ou le service que vous proposez ? Comment ? Où ? Pourquoi ?
- Sont-ils satisfaits ?
- Quelles sont leurs motivations ? Quels sont leurs freins ?
- 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 ?
- **Segmentation de la demande**

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

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.

Troisième étape : analyse de l'offre

De même que pour l'analyse de la demande, une analyse fine de l'offre vous permettra d'établir plus précisément votre stratégie.

- **Evolution globale de l'offre**

Présentez les différents produits (et/ou services) et entreprises présents sur le marché ainsi que les leaders.

- **Caractéristique de l'offre et des entreprises concurrentes**

Une fois que vous les avez présentés, analysez de manière détaillée vos concurrents directs et indirects. Posez-vous les questions suivantes :

- Qui sont-ils ? Où sont-ils ?
- Que proposent-ils ? A quels prix ?
- Comment vendent-ils ? Quels sont leurs résultats financiers ? A qui vendent-ils ?

- Comment communiquent-ils ? Quels sont leurs avantages concurrentiels?
- Quelle est leur part de marché ?
- Les clients / utilisateurs sont-ils satisfaits ?

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.

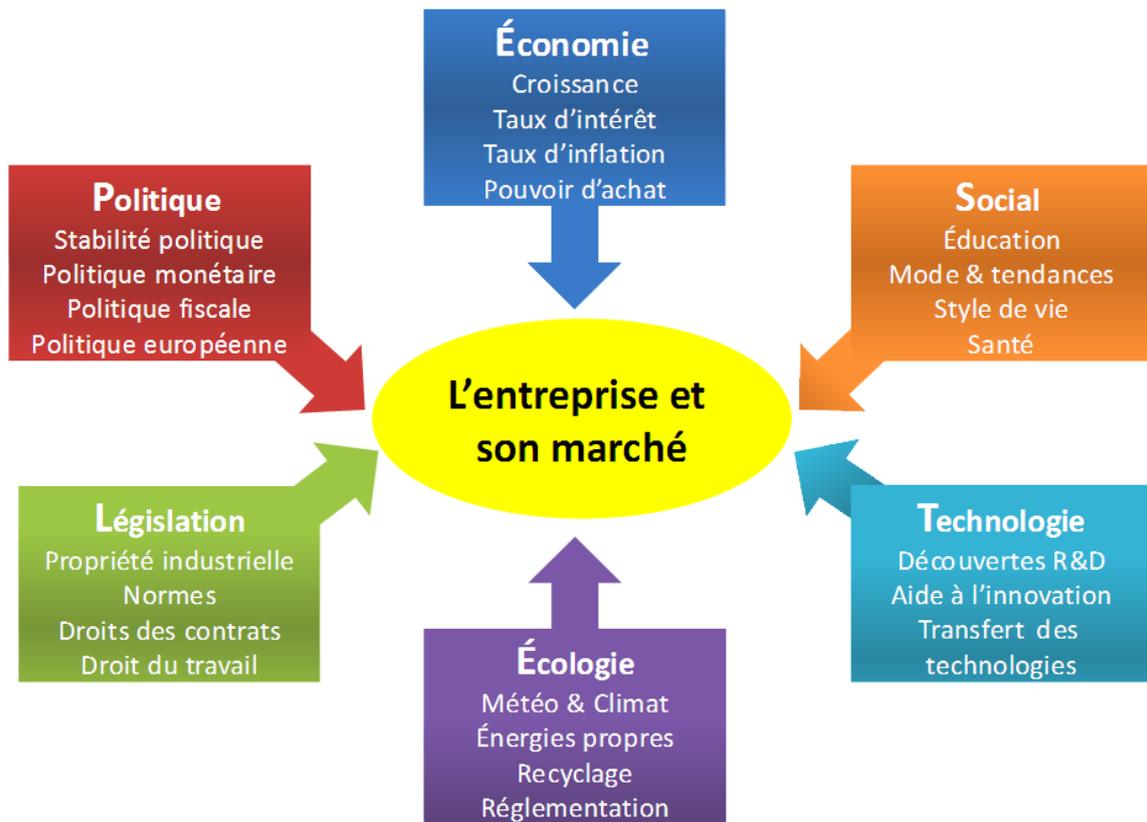
L'enjeu consiste à déterminer si la taille de votre marché pourrait réduire ou augmenter. Ce travail passe par l'analyse des 6 dimensions de l'analyse PESTEL .

La méthode d'analyse PESTEL est un outil de diagnostic stratégique qui permet de comprendre l'influence extérieure qui peut impacter votre activité.

Cet outil vous permet d'explorer de façon globale l'environnement actuel de l'entreprise ou bien celui d'une nouvelle activité.

Le modèle **PESTEL** s'articule autour de ces 6 composants ou variables sont :

- **Politique** : stabilité politique, politique fiscale, protection sociale,...
- **Economique** : taux d'intérêt, l'inflation, chômage,...
- **Socioculturel** : démographie, niveau d'éducation,...
- **Technologique** : brevet, dépenses publiques en recherche et développement R&D, ...
- **Ecologique** : protection de l'environnement, traitement des déchets,...
- **Légal** : droit de travail, lois sur la concurrence, législation sur la santé...



Le modèle PESTEL est un outil d'analyse de l'environnement souvent évoqué avec l'analyse SWOT. L'utilisation de l'outil PESTEL sert à analyser les facteurs environnementaux pouvant avoir un impact sur l'entreprise, et l'analyse SWOT se focalise sur les facteurs propres à l'entreprise sur le plan interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).

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.

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 !

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 ?

L'objectif d'une analyse **SWOT** consiste à évaluer si l'entreprise détient les capacités stratégiques nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement.

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.

1. L'analyse de l'environnement interne

Il est relatif aux forces et faiblesses relatives à votre organisation, services ou produits. Ces éléments étant sous votre contrôle, vous êtes acteur des mesures ou évolutions à prendre.

Voici quelques exemples d'indicateurs internes à considérer :

- Les compétences techniques/technologiques
- La notoriété et l'image de l'entreprise (e-réputation)
- La qualité et les valeurs véhiculées
- Les points de vente
- L'emplacement et la zone de chalandise
- L'implantation (régionale, nationale, internationale)
- Les partenariats
- La marque et la propriété intellectuelle
- Les outils et équipements
- Les fonctionnalités

L'analyse des facteurs internes sont les forces et les faiblesses qui découlent des processus internes à l'entreprise. Les problématiques associées sont normalement plus faciles à résoudre, puisque vous avez davantage de contrôle sur le résultat.

2. L'analyse de l'environnement externe

L'environnement externe correspond aux différents facteurs ou parties que l'entreprise subit, en ayant plus ou moins le pouvoir d'entreprendre des actions correctrices.

Dans le cadre d'une analyse externe SWOT, on analyse le macro-environnement (environnement économique, démographique, technologique, culturel...) et le micro-environnement (concurrents, clients, fournisseurs...) tout en identifiant les opportunités et les menaces qui peuvent impacter la société.

Par exemple :

- La législation concernant votre secteur d'activité
- De nouvelles mesures politiques

- Une concurrence agressive
- Une crise économique ou sanitaire
- Les évolutions du secteur et les tendances
- Des changements d'usage ou de comportements d'achat

3 – Les mesures correctrices

A l'issue de ces analyses interne et externe, la matrice SWOT synthétise les résultats du diagnostic stratégique : d'une part les forces et faiblesses de l'entreprise ; d'autre part les menaces et opportunités du marché.

Les informations recensées vous permettent ainsi de définir les actions prioritaires pour planifier la stratégie à adopter . Vous pouvez ressortir ces actions en faisant des combinaisons entre les différents axes du SWOT :

- **S-O (opportunités et forces)** : vous appuyer sur vos forces pour mieux saisir les opportunités
- **S-T (menaces et forces)** : utiliser vos forces pour contrer ou minimiser les menaces
- **W-O (opportunités et faiblesses)** : évaluer ce que vous pouvez améliorer (vos faiblesses) pour saisir ces opportunités
- **W-T (menaces et faiblesses)** : corriger vos faiblesses, trouver des solutions pour anticiper les risques et adopter des mesures préventives

