

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales



Support du cours

ENTREPRENEURIAT

Master I - Sociologie de la Santé

Semestre I

FICHE DE CONTACT :

Faculté : Sciences humaines et sociales

Département : Sciences sociales

Public ciblé : Master I Sociologie de la Santé

Intitulé du cours : Entrepreneuriat

- **Crédit :** 01.

- **Coefficient :** 01.

- **Durée :** 45H00.

- **Cours :** 1H30 (1/15 jours, hybride).

Enseignante du cours : KHIRREDINE. MANSEUR NAIMA

E-mail : khirredine.economiste@gmail.com

➤ OBJECTIFS DU COURS

Le module « Entrepreneuriat » est destiné aux étudiants de Master I Sociologie de la Santé. Le présent cours est important pour initier les étudiants à la compréhension de ce nouveau concept, il vise à développer le sens de l'initiative et l'esprit d'entreprise chez l'étudiant, afin de lui faire découvrir et exploiter son plein potentiel entrepreneurial, lui faire connaître l'environnement économique et social.

COURS « Entrepreneuriat »

Chapitre I : Concepts et Définitions

1. « **Entrepreneuriat** » : « Tout comportement ou toute action entreprise par un individu dit entrepreneur dans le but de mener à bien un projet, de lancer une affaire ou de créer une nouvelle entreprise ».
2. **Entreprise** : « Est considérée comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique. » (European Union Law, 2014).
3. **La création d'entreprise** : « La mise en œuvre de nouveaux moyens de production », en distinction des reprises d'entreprises où le dirigeant perpétue des moyens de production d'ores et déjà existants.

Créer sa propre entreprise revient à :

- Créer son propre emploi
 - Créer de la richesse
4. **Start-up** : « *une institution humaine servant à créer un nouveau produit ou service dans des conditions d'incertitude extrême* » Eric RIES. Il ajoute que « *le but d'une startup est de comprendre aussi vite que possible la bonne chose à créer, la chose que les clients veulent et vont payer* ».

Selon Steve Blank et Bob Dorf (2013a, p. XXV), une startup est « une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance ». Elle a comme vocation de devenir une entreprise.

- Souvent assimilée à une entreprise technologique
 - Innovante avec une grande valeur ajoutée
 - Un potentiel de croissance élevé
5. « **L'entrepreneur** » :
 - Est un preneur de risque, assumant l'incertitude
 - Une personne dotée d'une capacité d'imagination, qui lui permet de surmonter les obstacles et de détecter les bonnes affaires
 - Une personne combinant plusieurs ressources afin de créer un nouveau produit
 - Un Innovateur : « un agent capable de briser la routine économique en combinant de nouvelles ressources et en introduisant de nouvelles innovations ; d'où son concept de « destruction créatrice » (Schumpeter 1935). »

- Innovation vs Invention : Contrairement à l'innovation, l'invention peut s'avérer inefficace en termes de création de richesses si on ne l'exécute pas. C'est justement l'application de cette invention qui revient à l'entrepreneur innovateur de réaliser. C'est une sorte d'intermédiaire entre le savant qui produit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie
- Vigilant et alerte lui permettant d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires que d'autres n'ont pas encore identifiées.

Face à l'ambivalence du concept et l'absence d'une définition univoque, on peut donc donner l'acception suivante : « **l'entrepreneur est un individu alerte, à l'affût des opportunités d'affaires, combinant diverses ressources pour les concrétiser et assumant les risques y afférents** ».

II. Les caractéristiques de la personnalité de l'entrepreneur

1. La Passion

La plupart des entrepreneurs qui ont connu des succès dans leurs affaires étaient de ceux qui étaient passionnés par ce qu'ils faisaient. Le parcours d'entrepreneur est semé d'embûches. Mais si vous faites un projet qui vous passionne, il sera difficile pour vous d'abandonner.

2. La confiance en soi

Etre à la tête d'une entreprise ou plutôt d'une équipe suppose de grandes responsabilités. Un bon entrepreneur est celui qui a confiance en lui. Cette confiance est ce qui l'aidera à prendre certaines décisions difficiles et à surmonter certains obstacles.

3. La prise de risque : le seul risque qui existe est celui de ne pas prendre de risque

La création d'une entreprise est en soi une prise de risques. Mais tout au long de son aventure, l'entrepreneur prend des risques en prenant telle ou telle autre décision. Un bon entrepreneur est alors celui qui n'a pas peur de prendre des risques.

4. L'ambition et la volonté de réaliser ses rêves : Faut savoir commencer petit, visé loin, sans perdre sans enthousiasme.

C'est sans doute le plus important trait de personnalité de l'entrepreneur. Etre ambitieux, c'est voir loin et grand. Du fait de sa passion, et de sa confiance en soi, l'entrepreneur envisage le développement de son projet dans la durée. Les moyens dont il dispose au départ sont faibles, mais tout ce qui compte c'est la croissance de l'entreprise, le développement de l'idée, l'amélioration d'un concept, voir l'émergence de nouveaux concepts. A l'opposé, une personne qui ne se concentre que sur le présent et ne pense pas aux potentialités de développement de son idée n'est pas un entrepreneur. Etre ambitieux, c'est donc avoir le comportement d'un entrepreneur, même si on ne l'est pas officiellement.

5. La détermination et la persévérance

Une personne qui souhaite tellement que son rêve se réalise ne se laisse pas intimider par les obstacles qui se dressent face à elle. L'entrepreneur est passionné, il aime ce qu'il fait, c'est pourquoi il continuera toujours à exercer sa passion malgré vents et marais. La difficulté, ainsi que les obstacles humains ou financiers sont omniprésents dans le monde de l'entrepreneuriat. Nombreux sont les entrepreneurs qui ont échoué, mais qui se sont relancés dans l'entrepreneuriat du fait de leur persévérance. Faire faillite, ne veut pas forcément dire qu'on est mauvais. Tout échec est une victoire, lorsqu'on en retient une leçon. Confucius disait « la plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute ».

6. L'autonomie

Etre autonome et ne pas dépendre des autres constitue l'une des principales motivations de l'entrepreneur. L'entrepreneuriat permet de justement cette indépendance. L'autonomie financière est vue comme un grand avantage. C'est la raison pour laquelle un bon entrepreneur va réfléchir deux fois avant de la levée des fonds. En effet, lever des fonds signifie ouvrir les portes de l'entreprise à des investisseurs. La conséquence de cette ouverture sera la perte de cette autonomie.

7. L'adaptation

C'est rare qu'un projet entrepreneurial se déroule tel que c'est décrit dans le business plan. C'est là où entre en jeu la qualité d'un porteur de projet pour sauver son entreprise d'une situation de blocage. Un bon entrepreneur est donc celui qui sait s'adapter à toute nouvelle situation pour garantir la continuité de l'entreprise.

8. Le goût du challenge

L'entrepreneur aime les challenges. Le challenge est un moteur qui le pousse à avancer toujours plus vite, à faire toujours mieux que ses concurrents. Se lancer dans le monde de l'entrepreneuriat suppose que vous serez en compétition avec de multiples concurrents qui eux aussi veulent réussir, gagner de l'argent, se différencier. Autant alors apprécier la compétition c'est à prendre du plaisir à faire toujours mieux que son concurrent si vous voulez devenir entrepreneur car sachez qu'elle sera toujours présente. Le challenge vous mettra toujours au défi, et c'est en relevant des défis que vous enrichirez votre expérience entrepreneuriale.

9. La passion

La plupart des entrepreneurs qui ont connu des succès dans leurs affaires étaient de ceux qui étaient passionnés par ce qu'ils faisaient. Le parcours d'entrepreneur est semé d'embûches. Mais si vous faites un projet qui vous passionne, il sera difficile pour vous d'abandonner.

10. Organisation

Enfin, un autre trait caractéristique d'un bon entrepreneur est son sens de l'organisation. Un projet entrepreneurial demande des compétences, mais aussi du temps. Le temps est une ressource qu'il faut apprendre à gérer. Un bon entrepreneur sait comment s'organiser pour être plus efficace.

III-Projets entrepreneuriaux et Entrepreneurs

III-1. Le projet entrepreneurial

Une action entrepreneuriale s'exprime dans le cadre d'un projet entrepreneurial qui peut prendre plusieurs formes :

- Entreprendre pour son propre compte (créer ou reprendre son entreprise),
- Entreprendre pour le compte d'une entreprise (intraprendre)
- Entreprendre pour le compte de la société (actions humanitaires, associatives)

D'une manière générale, le projet entrepreneurial peut revêtir plusieurs formes :

- 1. Projet de création d'entreprises :** la création d'entreprises est un phénomène d'une grande hétérogénéité :
 - a. Projet de création ex-nihilo :** créer une entreprise quand rien n'existe n'est certainement pas la situation la plus facile. Il faudra du temps pour arriver à implanter son produit dans un marché, pour convaincre les utilisateurs et les acheteurs et ce, d'autant plus, que le degré d'innovation sera élevé. Par voie de conséquence, il faudra soigneusement dimensionner les besoins financiers et obtenir les ressources suffisantes. La création ex-nihilo exige beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité. Par ailleurs, les risques doivent être particulièrement bien évalués.
 - b. Projet de création par essaimage :** créer une entreprise quand on est salarié et avec l'aide de son entreprise est certainement une démarche plus facile. Les grandes entreprises proposent des mesures et des dispositifs destinés à inciter et accompagner leurs salariés dans des créations d'entreprise. Les projets peuvent être variés et concerner la création d'un commerce ou d'une entreprise industrielle, mais l'accompagnement (matériel, intellectuel, commercial et financier) d'une entreprise peut être de nature à réduire le niveau de risque de l'entrepreneur.
 - c. Projet de création en franchise :** elle met en relation un franchiseur, entreprise qui souhaite se développer en utilisant cette modalité, et un franchisé, individu qui veut créer une entreprise en appliquant une formule, autour d'un concept, qui adéjà été utilisé ailleurs. Ce type de création consiste, d'une certaine façon, à imiter un fonctionnement qui existe dans un contexte géographique donnée. La création en franchise bénéficie également d'un accompagnement important, mais payant de la part du franchiseur. Elle peut permettre à celui qui n'a pas d'idées propres ou qui n'a pas une capacité à innover de réaliser son objectif de création d'entreprise.
 - d. Projet de création de filiale :** l'entrepreneur agit dans ce cas pour le compte d'une entreprise existante qui lui confie un projet de nature entrepreneuriale. Les risques personnels sont très limités et les conditions matérielles proposées sont celles d'un cadre ou d'un dirigeant. Cette situation peut convenir à condition de pouvoir y accéder à celui qui veut entreprendre mais qui ne le fait pas par peur de risques et pour ne pas remettre en cause sa situation personnelle et familiale.
- 2. Projet de reprise d'entreprises :** La reprise d'entreprise ou d'activité présente une différence de taille avec la création d'entreprise. L'organisation existe, elle n'a pas été créée. Si elle existe, il est alors possible de s'appuyer sur des données qui la décrivent

dans son présent, son histoire, sa structure et son fonctionnement. Dans ces conditions, l'incertitude est généralement moindre et les niveaux de risque beaucoup plus faibles. Comme pour la création d'entreprise, la reprise peut être réalisée par un individu pour son propre compte ou par une entreprise existante. Au moins deux cas peuvent être examinés ici :

- **La reprise d'entreprise ou d'activité en bonne santé** : la principale difficulté est d'avoir suffisamment tôt l'information qu'une entreprise de ce type est en vente. Ensuite, il faut pouvoir disposer de ressources financières importantes car le prix de marché de ces entreprises peut être élevé. Il est indispensable d'avoir, par ailleurs, de bonnes compétences générales et une expérience de management réussie. Il convient, en effet, de ne pas perdre de temps dans l'apprentissage du métier du chef d'entreprise. b. **La reprise d'entreprise ou d'activité en difficulté** : si les difficultés sont déclarées (entreprise en redressement judiciaire), il est indispensable de connaître le cadre légal de reprise d'entreprises en difficulté. Avoir des relations avec des acteurs clés dans ce milieu, apparaît également comme une condition importante.

3. **Projet associatif** : le projet associatif émane d'une poignée de personnes ressentant le besoin de se mobiliser pour trouver des solutions à des problèmes sociaux. Le projet associatif tend à pallier par exemple à des problématiques d'éducation, de santé, de menaces d'environnement en s'engageant à trouver des solutions adaptées et souvent créatives.

III-2. Les types d'entrepreneurs

1. **Le créateur d'entreprise et d'activités** : Il s'agit d'une personne qui a une idée bien précise d'un produit ou d'un service, qu'il veut développer et mettre sur le marché. Cette idée peut correspondre à une activité nouvelle que les consommateurs ne connaissent pas ou à une activité ancienne déjà exploitée par un concurrent.
2. **Le travailleur autonome** : Le travailleur autonome est celui qui travaille pour lui-même, il y a un contrat pour chaque travail avec son client (exemple : un conseiller, un médecin, un avocat, ...). Il est une personne qui, en vertu d'une entente verbale ou écrite, s'engage envers une autre personne, son client, à effectuer un travail matériel ou à lui fournir un service moyennant un prix que le client s'engage à lui payer. Le travailleur autonome peut aussi posséder un commerce ou être vendeur à commission. Il n'existe aucun lien de subordination entre le travailleur autonome et son client. Il n'y a aucune relation d'employeur à employé, comme c'est le cas pour un salarié. En général, le travailleur autonome :
 - Assume ses propres dépenses ;
 - Prend lui-même les risques financiers inhérents à son travail ;
 - Fournit son propre matériel, mais il n'est pas tenu d'exécuter lui-même les travaux ;
 - Peut avoir des employés ou faire appel à des travailleurs autonomes ;
 - détermine lui-même l'endroit où le travail doit être accompli de même que ses horaires de travail.

Le travailleur autonome est un entrepreneur indépendant qui a une autonomie quant à la manière dont il exécute le contrat. C'est lui qui assume la direction du travail et qui en définit l'exécution. L'entrepreneur indépendant contrôle son travail.

3. **L'intrapreneur** : l'intrapreneur entreprend dans le cadre d'une organisation existante. Selon Carrier (1992), l'intrapreneur est au service d'une organisation alors que l'entrepreneur travaille pour lui-même, l'intrapreneur doit s'adapter à son milieu alors que l'entrepreneur s'adapte et interagit avec son milieu, l'intrapreneur doit convaincre et l'entrepreneur doit s'imposer, l'intrapreneur risque sa crédibilité et l'entrepreneur risque ses avoirs financiers, l'intrapreneur se voit imposer son salaire et l'entrepreneur décide de sa rémunération, l'intrapreneur doit négocier ce qui doit être fait, l'entrepreneur peut décréter ce qui sera fait.
4. **L'entrepreneur social** : est un individu qui vient apporter de nouvelles solutions à des problèmes sociaux qu'il met en place dans le cadre d'une organisation pour agir sur une plus grande échelle. L'entrepreneur social prend en charge un problème sociétal qui pourrait incomber au gouvernement et qui propose des solutions novatrices susceptibles de changer le système.

CHAPITRE II : Du Business Model au Business Plan

I. Le Business Model ou le Modèle économique

1. Définition du modèle économique

Le business model est le cœur d'un business plan. C'est le point de départ, l'idée originale qui permet à une entreprise de se démarquer de la concurrence et d'espérer pouvoir gagner de l'argent. L'entrepreneur mène d'abord un travail de réflexion, de synthèse et de diagnostic afin d'établir son propre business model. À partir de celui-ci, il peut décliner son idée dans son business plan, qui inclura divers éléments : bilan prévisionnel, compte de résultat prévisionnel, plan de trésorerie, tableau de financement.

2. Business model : un choix primordial

Faire un état des lieux de la concurrence s'impose afin de se positionner pour apporter une innovation au projet d'entreprise. C'est grâce à cette valeur ajoutée que l'entrepreneur peut espérer des gains financiers et le développement de son activité commerciale. Si le business model n'est pas bien défini, ou s'il ne se démarque pas suffisamment du concept des entreprises concurrentes, les chances de réussite sont moindres. Cela ne veut pas dire qu'un business model est figé. Une stratégie entrepreneuriale peut évoluer, voire totalement changer si l'idée initiale ne paraît pas ou plus adaptée au marché.

3. L'utilité du business model

S'il ne garantit pas la réussite infaillible du projet entrepreneurial, un business model bien établi met toutes les chances du côté de l'entrepreneur. Car cela permet de rendre l'offre claire pour l'entrepreneur

et aussi ses partenaires (fournisseurs, investisseurs, prescripteurs...). Le segment de marché et la cible de la clientèle sont définis, ce qui évite la dispersion. Le facteur innovant par rapport à la concurrence est mis en exergue avec la rentabilité escomptée. Un business model permet également à l'entrepreneur de présenter de façon synthétique et efficace son projet entrepreneurial et sa stratégie auprès des banques et autres partenaires, qui auront une vision globale et une lecture rapide et concise de la valeur ajoutée que propose l'entrepreneur.

- **Peut-on changer de business model ?**

1. Faire évoluer sa stratégie entrepreneuriale

Aujourd'hui, tout va très vite. Et l'économie doit suivre. Le chef d'entreprise doit constamment suivre l'actualité de son domaine afin d'anticiper et prévoir les évolutions de son secteur d'activité. C'est encore plus vrai pour les créateurs de start-up. Il est rare que ces sociétés conservent un business model identique lors de leurs premières années d'exercice. Il est en effet essentiel de bien réfléchir à sa stratégie entrepreneuriale, mais entre la théorie et la pratique, il y a parfois un monde. C'est ainsi que, confrontées à l'activité réelle, neuf start-ups sur dix font évoluer leur business model.

2. Pourquoi changer de stratégie entrepreneuriale ?

Les raisons qui peuvent pousser les entrepreneurs à faire un virage plus ou moins prononcé sont nombreuses. La première est économique. Si l'entrepreneur remarque que les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous, il peut être amené à revoir sa stratégie entrepreneuriale. C'est un constat d'échec généralement difficile à admettre. Mais dans ce cas, changer son business model est impératif pour rebondir et relancer son activité. Parfois, l'entrepreneur doit s'adapter à l'arrivée d'un concurrent, ou à la fusion de concurrents qui menacent son entreprise. Il doit alors se repositionner sur le marché. Les besoins des consommateurs ou utilisateurs peuvent également évoluer avec, par exemple, l'apparition de nouvelles technologies. La conjoncture économique avec une crise, une période de croissance ou la fluctuation des monnaies peut également influencer l'activité future des clients. Mieux vaut donc anticiper et changer de stratégie entrepreneuriale avant de prendre un train de retard.

3. Comment adapter sa stratégie entrepreneuriale ?

Une simple adaptation du business model après le retour des premiers mois d'activité suffit parfois à faire fonctionner son entreprise. Pour certains, il faudra élargir l'offre ou restreindre le champ d'activité en se positionnant sur une niche. Pour d'autres, c'est le concept de rémunération qu'il sera nécessaire de faire évoluer. Si la publicité sur un site internet gratuit par exemple ne rapporte pas suffisamment, pourquoi ne pas imaginer un autre modèle économique ? Les chefs d'entreprises peuvent parfois aussi prendre le risque d'un virage à 180°. Lorsque la stratégie entrepreneuriale initiale est objectivement inadaptée au marché, mieux vaut repartir à zéro. L'expérience acquise sera tout de même bénéfique pour trouver le bon business model.

- **Comment choisir le bon business model ?**

1. Mûrir son projet entrepreneurial

Avant d'élaborer son business plan, il convient de déterminer un projet entrepreneurial fort qui se démarque de la concurrence afin d'apporter une valeur ajoutée pour le consommateur ou l'utilisateur. Outre cet aspect, il faut répondre à certaines questions :

À qui est destiné le produit ou le service ? Il faut cibler la clientèle et son comportement, définir le volume et les moyens de distribution. • Quel produit ou service proposé ? Le projet doit répondre à une problématique, à un besoin, et apporter une solution. • Quels sont les canaux de diffusion ? Il est important de fixer des objectifs en termes de communication, de vente, de distribution, de fidélisation, et de trouver les moyens de les tenir. • Comment gagner de l'argent ? L'élément clé du projet

entrepreneurial passe par le choix du modèle économique : gain par client, récurrence, abonnement, publicité... Définir les prix est indispensable pour concrétiser son business model.

2. Présenter son projet entrepreneurial

À partir des résultats de cette première phase de réflexion, l'entrepreneur établit son plan d'action. Il évalue le risque, et tente de mesurer objectivement les incertitudes susceptibles de menacer l'activité. Il étudie les perspectives de croissance. Il apprécie les compétences qui seront nécessaires au bon développement de l'activité. Et pour passer à la phase de création de son projet entrepreneurial, il doit généralement présenter son business model à ses futurs partenaires. Les premiers seront les investisseurs et les banques, qu'il faudra convaincre pour qu'ils apportent leur soutien financier. Il faudra également démarcher des fournisseurs et négocier des contrats. Selon l'activité et les ambitions du chef d'entreprise, il sera aussi nécessaire de définir le nombre et les compétences des futurs salariés.

3. Bien définir son projet entrepreneurial

Dans le but de trouver le business model auquel l'entreprise souscrira, il est conseillé de se renseigner sur les différents modèles économiques. Outre les modèles traditionnels comme la production de produits ou services ainsi que la distribution, de nouveaux types de business model apparaissent : low-cost, désintermédiation, commissionnement, abonnement, location, financement par la publicité et autres modèles propres à l'économie numérique avec le freemium, qui consiste à offrir du contenu gratuit avec une montée en gamme payante pour des contenus et services supplémentaires ou la suppression des publicités notamment. Définir son projet entrepreneurial et choisir son business model sont des démarches qui nécessitent une bonne connaissance des systèmes existants. Cela n'empêche pas de créer son propre modèle économique en fusionnant, par exemple, plusieurs d'entre eux.

• Les différents types de business model

1. Les modèles économiques classiques

La production de produits ou services est le modèle économique ancestral par excellence. C'est le business model de l'agriculture par exemple. Le chef d'entreprise produit et vend sa production. Au deuxième rang des business model classiques figure la distribution. Ce modèle utilisé par tout commerçant consiste simplement à vendre un produit directement au consommateur ou à un grossiste.

2. Le low-cost : un modèle économique qui casse les prix

Depuis ces modèles économiques de base, d'autres business model ont fait leur apparition. C'est notamment le cas du low-cost qui s'est développé dans de nombreux secteurs d'activité : alimentaire, compagnie aérienne, hôtellerie, ameublement, restauration... Ce type de modèle se distingue par une politique visant à réduire au maximum le coût de revient pour le consommateur.

3. La désintermédiation : un modèle économique facilité par Internet

La logique ici est également de réduire les coûts. Cela est permis en limitant les intermédiaires. De nombreux sites web (culture, agence de voyages...) se sont développés en appliquant ce modèle économique.

4. Le commissionnement : le modèle économique des comparateurs sur Internet

Un intermédiaire vend le produit d'une entreprise et se voit rémunérer par une commission. C'est le modèle économique des concessionnaires automobiles et des agents d'assurances mais aussi des comparateurs de coûts sur Internet.

5. L'abonnement : le modèle économique des journaux exporté au e-commerce

Journaux, AMAP, opérateurs téléphoniques..., ces types d'entreprises utilisent ce modèle économique en partie ou intégralement pour vendre leur production ou leurs services. Aujourd'hui, des sites de e-commerce font ce choix de business model pour fidéliser leurs clients.

6. Le financement par la publicité : le modèle économique du gratuit

Sur le mode des journaux gratuits, de nombreux sites internet offrent du contenu totalement gratuit à leurs utilisateurs. L'entreprise est alors rémunérée intégralement par ses contrats publicitaires. Ce modèle économique est donc dépendant des annonceurs.

7. Les enchères : le modèle économique des salles des ventes démocratisé aux sites d'enchères en ligne

Les clients fixent le prix pour lequel ils sont prêts à acheter le produit présenté. Ce modèle économique est redevenu en vogue avec les sites d'enchères en ligne.

8. Le freemium : le modèle économique mi-gratuit mi-payant

Les plateformes de musique ou de vidéo en streaming ainsi que d'autres médias comme les applications pour smartphones utilisent ce modèle économique avec une partie gratuite et une partie réservée aux adhérents.

9. Le cashback : le modèle économique de la fidélité récompensée

Plus le consommateur consomme, plus il obtient d'avantages. Ce modèle économique est utilisé notamment pour fidéliser les clients.

10. Le modèle de l'imprimante : le modèle économique attractif

Le principe consiste à vendre un produit de base à très bas coût (imprimante, cafetière...) puis des recharges sur le long terme (encre, dosettes...). Ce modèle économique permet, avec un investissement de départ, de s'assurer une certaine fidélité des clients.

- **Comment choisir un business model adapté au business plan ?**

Définir un modèle de revenu est évidemment d'une importance considérable pour la réussite d'une entreprise. Lors de cette étape essentielle, il convient de répondre à certaines questions, à commencer par la définition de la cible des clients. Il faut également déterminer clairement l'offre ainsi que le niveau de prix. Il ne faut pas oublier non plus le besoin suscité par le produit mis en vente ou la prestation de service offerte. Mais une question demeure dans le business plan : comment produire des gains grâce à ce projet ? Tout ce travail de réflexion doit être mené consciencieusement et avec bon sens. La pertinence et le réalisme s'imposent pour la réussite du projet. Plus l'activité aura été préparée et réfléchie, plus les chances de succès seront grandes. Estimer les étapes, les délais et les coûts sera déterminant.

II- Le Plan d'affaires ou Business Plan

Appelé aussi plan d'entreprise, est un résumé de la stratégie d'entreprise, des actions et moyens d'un entrepreneur ou un cadre compte mettre en œuvre dans un projet entrepreneurial afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs visés. Il est une formalisation qualitative (stratégie) et quantitative (prévisions) du projet d'entreprise.

Il formalise par écrit le business model de l'entreprise ou du projet d'entreprise.

1. L'utilité d'un Plan d'affaires

1.1. Le business plan sert à clarifier son projet

Le BP est un excellent outil de travail pour l'entrepreneur. Véritable fil conducteur, il va lui permettre de :

- Clarifier et structurer ses idées
- Mettre en évidence les risques liés au projet
- Préciser sa stratégie
- Identifier les points forts de l'offre ainsi que ses points faibles
- Dégager des pistes d'amélioration

1.2. Le BP sert à recherche des financements

Le business plan est le support indispensable pour solliciter des financements auprès d'établissement bancaires ou d'investisseurs externes. Il permet de rassurer les prêteurs en prouvant la faisabilité et la solidité financière et économique du projet.

Pour convaincre les banquiers, il convient de porter une attention particulière aux tableaux financiers suivants : plan de financement prévisionnel, calcul du besoin de fonds de roulement, calcul de la capacité d'autofinancement, calcul de la capacité de remboursement, niveau d'endettement, etc.

Lorsqu'il s'agit de convaincre des investisseurs, il sera plus opportun de mettre en avant le compte de résultat prévisionnel.

1.3. Le BP sert à convaincre les futurs partenaires

Au-delà des financements, le BP va permettre de s'octroyer la confiance des futurs partenaires de l'entreprise. Il pourra notamment s'agir de convaincre les fournisseurs de la pérennité du projet afin de :

- Mettre en avant l'opportunité commerciale pour le fournisseur
- Le rassurer contre le risque de défaillance de *l'entreprise*
- Se faire accorder un délai de paiement plus ou moins long afin de financer le BFR généré par l'activité
- Négocier des tarifs préférentiels en fonction du volume de commandes

1.4. Le BP sert à comparer les réalisations aux prévisions et agir

Une fois l'activité lancée, le BP constitue un point de repère. Il permet d'assurer le suivi de l'évolution de chacune des étapes de création et de développement d'une entreprise. Il représente alors un outil d'alerte : les chiffres effectivement réalisés sont comparés à ceux qui avaient été estimés dans le Business plan. Toute différence significative sera analysée et des actions correctives devront être mises en œuvre rapidement.

2. Comment élaborer un Business Plan ?

Le business plan est un moyen de matérialiser l'information et d'appuyer votre volonté de monter votre projet sur un support clair et complet mais assez concis et organisé pour ne pas perdre celui à qui vous exposez votre projet.

Il comporte des parties qui doivent être obligatoirement présentes afin d'aboutir un dossier cohérent et persuasif.

2.1. Un résumé du projet complet et concis

Le business plan comporte une partie qui résume le projet. Ce résumé comprend l'offre que vous soumettez avec un détail d'un secteur d'activité, la présentation de votre produit ou service, vos

opportunités d'entreprendre avec un exposé du marché visé avec les consommateurs visés, la taille du marché, les avantages concurrentiels prévus et la méthode de distribution. L'exposé de l'entreprise également dans le résumé du projet permet de présenter exhaustivement les fondateurs du projet, le montage juridique de l'entreprise, les recommandations qu'elle a reçus d'éventuels investisseurs extérieurs à votre équipe et vos financements. Les financements incluent les résultats et avantages nets prévisionnels ainsi que les besoins en financement et les objectifs de financement sur 3 ans.

2.2. Déterminer les composantes de l'idée de projet

Cette étape, qui peut vous paraître évidente, est en fait capitale. Toute la préparation de votre projet en découle. Par exemple dire « je voudrais ouvrir une boutique de vêtements » n'est pas suffisant. Cette idée peut en effet s'envisager sous différentes formes et pour différents types de publics, engendrant des contraintes spécifiques à chaque cas et nécessitant des moyens en partie différents. Dès lors que le projet consiste à réaliser des prestations de services ou présente une certaine originalité (par exemple : offre nouvelle, transposition d'un produit ou d'un service sur un autre marché ou un autre canal de distribution, etc.) cet exercice peut devenir délicat. Vous aurez, très certainement, à revenir plusieurs fois sur cette définition.

Le produit ou service proposé doit être présenté sous l'angle de la valeur ajoutée qu'il offre au marché. L'offre doit être détaillée et exposer son originalité, son innovation, l'éventuelle concurrence à laquelle est confrontée et l'utilisateur final qui est concerné par votre produit. Cela comprend les modalités de sa fabrication et son coût.

Les différents aspects de l'idée indiqués ci-dessous doivent vous aider à détecter les facteurs clés de votre projet.

Posez-vous les questions suivantes :

– *Quels services ou biens, très précisément, souhaiteriez-vous produire ou fabriquer ? (s'il y a lieu)*

Par exemple, concevoir des modèles de vêtements, ou bien créer des collections et vendre des vêtements dont vous ferez totalement sous-traiter la fabrication... L'importance des moyens à mettre en œuvre et les risques encourus sont très différents entre le premier cas – activité de styliste – et le second, qui implique une logistique, la mise en place d'une force de vente et peut-être la création d'une griffe.

– *Quel produit ou quel service serait réellement vendu ?*

Par exemple, ce ne sera peut-être pas le bien que vous fabriquerez, mais simplement son droit d'usage, ou encore son droit de reproduction...

– *A quel besoin répond précisément le bien ou la prestation ? Quelle est son utilité ?*

C'est un point capital : il peut y avoir un écart important entre ce que l'on croit que les autres ont besoin et ce qu'ils ressentent ou attendent vraiment. Est-ce un besoin déjà largement exprimé ou constaté ou seulement latent ? Dans un projet proposant un ensemble de prestations, il y a souvent un problème de lisibilité pour les acheteurs potentiels.

– *Quel serait le mode d'utilisation du bien ou du service ?*

Pour préciser ce point, essayez de vous mettre mentalement à la place de l'acheteur potentiel. (Rien n'interdit de demander cet exercice également à des parents ou à des amis).

– *Comment serait-il vendu ?*

- En boutique : l'élément majeur sera l'emplacement.

- Grâce à une force de ventes : il faut avoir à l'esprit que recruter un ou des commerciaux présents des risques importants, en termes de temps et d'argent s'ils ne font pas l'affaire. Par ailleurs, il n'est pas facile d'animer une force de ventes.
- Grâce à des prescripteurs : un savoir-faire particulier est souvent nécessaire pour cultiver des relations avec les prescripteurs. Un commissionnement doit peut-être être envisagé.
- Par correspondance : cela induit le coût de réalisation d'un catalogue et une logistique de marketing direct...

– *S'il y a lieu, quel est le caractère novateur de votre produit/service ?*

En général, une amélioration est plus facilement adoptée par le marché qu'une innovation radicale, susceptible de changer les habitudes. Une innovation de rupture devant s'intégrer dans d'autres équipements, dans une chaîne de production, rend son adoption encore plus difficile.

– *Quels sont les points forts de votre produit/service : Performances attendues, avantage concurrentiel... ?*

Par exemple : la démonstration probante d'un prototype ; la détention d'un droit d'exploitation exclusif ou d'une technologie protégée ; une réputation acquise par ailleurs et favorable à l'activité envisagée ; une notoriété dans le milieu visé ; etc.

– *Quels sont ses points faibles : Eléments de vulnérabilité actuels ou prévisibles.*

Par exemple : un vide juridique qui pourrait prochainement être comblé défavorablement ; un procédé nouveau susceptible d'être copié très facilement sans pouvoir prétendre à une protection juridique ; ne pas être du "sérail" alors que votre futur marché est une chasse gardée ou un milieu très fermé ; un concept est souvent imitable ; etc.

2.3. Une présentation des créateurs du projet ou l'équipe entrepreneuriale

Le business plan est créé et mis en avant par des personnes qui le soutiennent. Il est donc important de les présenter de telle sorte à ce que le projet inspire confiance. La présentation des créateurs présente ainsi l'équipe du projet entrepreneurial, leur rôle dans l'entreprise, leur curriculum vitae et le personnel que la société compte recruter.

2.4. L'analyse du marché

Une analyse du marché est à affecter et exposer de telle sorte à ce que l'existence du besoin est réelle et que la demande est solvable. L'analyse comprend l'étude du marché et ses sources, les tendances du marché et sa taille avec les contraintes juridiques qu'elle implique. L'analyse comprend également les clients potentiels, les besoins, la solvabilité et le prix de vente psychologique du produit. Le niveau de concurrence directe et indirecte incluant ses points faibles et ses points forts est à détailler.

A ce stade, il ne s'agit pas d'avoir des certitudes - l'étude de marché, que vous effectuerez plus tard, confirmera ou infirmera vos intuitions - mais de préciser, en fonction d'éléments plus ou moins tangibles, quelles cibles de clientèle vous viseriez de prime abord.

– *Quelle est la nature du marché visé ?*

Un marché peut être :

- Local : ce sera le cas si vous ouvrez un point de vente de proximité.
- Régional : ce sera le cas, par exemple, si vous faites de la vente par prospection aux entreprises.
- National, voire international, (un marché très vaste nécessite des moyens souvent difficiles à réunir...).

- Diffus : ce sera le cas si votre clientèle vient de partout (ex. : spectacles, tourisme, thermalisme...).
- Permanent ou saisonnier (un marché saisonnier présente souvent des risques de vulnérabilité, ou pose des problèmes spécifiques de Besoin en Fonds de Roulement,...).
- L'activité peut être sédentaire ou ambulante (vendre sur des marchés forains nécessitera de s'inquiéter de la qualité de chaque emplacement...).
- etc.

– *Quelle clientèle pensez-vous pouvoir toucher ?*

Par exemple : Les particuliers en activité ? Les retraités ? Les entreprises artisanales ? Les petites ou moyennes entreprises ? Les grands groupes ? Les cabinets libéraux ? Les administrateurs de biens, les organismes divers, etc. S'agit-il, au sens marketing du terme, d'une "clientèle identifiable" (par fichiers, par annuaires, par base de données), d'une "clientèle diffuse" (venant de toutes parts), d'une "clientèle de proximité" (très localisées), de la grande distribution (marché grand public) ?

– *Quelle cible pressentez-vous ?*

A ce stade, en fonction de quelques éléments objectifs et intuitifs, donnez une première description sommaire de ce que pourrait être votre clientèle principale.

Par exemple : « Les couples salariés, de la classe moyenne, possédant leur résidence principale, avec enfants en âge scolaire ». N'oubliez pas que votre future clientèle doit être :

- Accessible : selon la cible que vous visez, vous devrez parfois être déjà introduit dans le milieu ou "avoir la tête de l'emploi" ou avoir des références...
- Solvable : des prospects* sans le pouvoir d'achat nécessaire pour votre offre ne sont pas de futurs clients et un gros impayé est souvent fatal à une jeune entreprise ! (*sans compter qu'il faudra vérifier ultérieurement qu'ils sont disposés à "y mettre le prix" que vous souhaitez).

2.5. La stratégie commerciale

Une stratégie commerciale est mise en œuvre dans le cadre de l'élaboration de votre entreprise. Ils sont donc à exposer précisément dans le but de présenter cette stratégie à votre interlocuteur. La meilleure manière de le présenter est donc d'inclure dans cette partie les circuits de distribution choisis incluant les ressources nécessaires à mettre en œuvre pour développer les moyens de distribution, la stratégie marketing, les moyens humains et matériels qui engloberont le projet.

2.6. Les prévisions financières

Le plan financier est, le plus souvent, une obligation légale lors de la création de sociétés. Les prévisions doivent généralement couvrir les trois premières années d'activité. L'élaboration d'un plan financier implique de déterminer les financements nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Il faudra définir dans cette partie le besoin de financement (en chiffres), mais également la ou les sources concrètes de financement (apports personnels, prêt bancaire, etc). Au final, il détaille le bilan de départ et bilan financier prospecté dans l'avenir afin d'informer de la viabilité du projet.

2.7. L'analyse SWOT ou la vision stratégique

Il s'agit ici d'analyser les forces et les faiblesses de votre projet, ainsi que les menaces et opportunités générées par son environnement, de manière à définir une stratégie à court et à moyen terme. Ce travail de synthèse vous permettra de vérifier si votre projet est réaliste.

	Exemples : - Au vu de ce que vous avez constaté sur le terrain, votre produit / prestation semble répondre à un vrai besoin. - Votre clientèle devrait être suffisante, accessible, solvable. - Vous possédez un avantage
--	---

Forces	significatif, que vous pourrez mettre en avant face aux concurrents potentiels. - Vous maîtrisez votre métier et vous avez les connaissances minimales essentielles qui vous permettront de diriger une entreprise (techniques, informatiques, commerciales, de gestion...). - Ou encore, vous avez réuni une équipe soudée et expérimentée, aux compétences complémentaires...
Faiblesses	Exemples : - Vous aurez probablement des difficultés à réunir certains moyens, sauf à recalibrer votre projet en conséquence. - Vous n'aurez, au démarrage, qu'un seul donneur d'ordres et disposerez de peu de temps pour prospecter d'autres clients. - Vous êtes dépendant d'un sous-traitant ou pis d'un seul donneur d'ordres - Vous ne maîtrisez pas techniquement le métier ou ne disposez pas des diplômes et expériences nécessaires et serez donc dépendant d'un salarié.
Opportunités	Exemple : Une fois installé, vous aurez l'opportunité de compléter votre offre avec la représentation exclusive pour la France des matériels d'un fabricant anglais N°3 mondial. Cela ne devrait pas entraîner d'investissements ni de frais supplémentaires. L'opportunité ne doit pas ajouter immédiatement un risque supplémentaire au projet, mais au contraire être un atout à portée de main pour rentabiliser mieux et plus rapidement son entreprise.
Menaces	Exemple : Votre activité risque d'être prochainement réglementée. (Avez-vous trouvé une parade, un produit de substitution ?)
Conclusion sur le réalisme du projet	La synthèse des réponses doit permettre de conclure que le projet paraît réaliste. Sinon il faudra le remodeler, si c'est possible, ou l'abandonner.

2.8. Le montage juridique

Le montage juridique de l'entreprise doit être présenté de manière concrète et exposer clairement. Le statut juridique permet de définir le cadre légal de votre future entreprise. Il existe deux grandes familles de forme juridique : les entreprises individuelles (EI, EURL, auto-entrepreneur, etc) et les sociétés (SARL, SAS, etc). Il s'agit d'un choix déterminant qui est souvent relayé au second plan par les créateurs d'entreprise. Pourtant le choix du type de structure aura un impact sur les possibilités de développement de votre entreprise, sur ses capacités de financement mais aussi sur la répartition du pouvoir et de responsabilité entre les différents associés. Alors avant de trancher entre une forme juridique plutôt qu'une autre, prenez le temps de définir vos besoins afin de vous lancer sur les bonnes fondations pour permettre à votre entreprise de perdurer (et prospérer) dans le temps.