

Préface

Les crises successives liées au capitalisme et à l'économie de marché ont accéléré (au début aux Etats Unis, ensuite le phénomène s'est généralisé à tous les pays et à tous les continents) la montée en compétitivité des petites entreprises « entreprenantes ». Ces dernières tentent, au travers de la création d'affaires dans tous les secteurs d'activité, de contribuer à régénérer le tissu économique. Pour tenter de comprendre ce phénomène, nous allons adopter une démarche pratique respectant le mode de raisonnement de la plupart des entrepreneurs et construite autour de la quête d'opportunité,

Ce cours photocopié intitulé « *innovation et entrepreneuriat* » qui est destiné aux élèves ingénieurs de la deuxième année, filière : Systèmes d'information "IMSI", du département de Génie des Systèmes vise à sensibiliser les élèves ingénieurs à l'esprit entrepreneurial et développer chez eux la prise d'initiative et le risque.

Le cours consiste aussi à mettre l'accent sur l'innovation et l'opportunité d'affaires et le passage de l'idée au projet proprement,

De façon plus spécifique, ce cours permet de :

- Appréhender les concepts de base de l'innovation aux étudiants, de les sensibiliser, de les former et de les familiariser avec les concepts
- Se familiariser avec les caractéristiques et les façons de faire de l'entrepreneur;
- Identifier les différentes phases de création et de développement d'un projet entrepreneurial;
- Connaître le réseau de services de soutien à l'entrepreneuriat (les organismes d'aide à la création des entreprises);
- Favoriser le développement du potentiel entrepreneurial des étudiants

A l'issu de ce cours qui est destiné aux élèves ingénieurs. Ces derniers seront capables de :

- Comprendre les enjeux que représente l'innovation pour l'entreprise,
- Avoir une idée sur les typologies de l'innovation,
- Comprendre les démarches de l'innovation et les risques qu'elle comporte,

- Savoir comment gérer les risques liés à l'innovation.
- De rédiger un plan d'affaires et un modèle d'affaires.

Index des tableaux

Tableau 1: Les différentes sources d'informations sur un produit nouveau.....	39
Tableau 2 : Les bénéficiaires de la répartition de la richesse.....	48
Tableau 3 : Classification des entreprises selon l'effectif.....	52
Tableau 4 : Les catégories de PME.....	52
Tableau 5 : les différentes formes juridiques des entreprises.....	57
Tableau 6 : Attestations d'éligibilité ANSEJ (Cumul au 30/06/2019).....	68
Tableau 7 : Projets CNAC financés par secteur d'activité (cumul au 30/06/2019).....	69
Tableau 8: Etats des projets d'investissement (S1/2019).....	70
Tableau 9 : Crédits ANGEM octroyés par type de financement (Cumul au 30/06/2019).....	72
Tableau 10 : Crédits ANGEM octroyés par secteur d'activité (Cumul au 30/06/2019).....	72

Index des figures

Figure 1: Courbe de diffusion d'un nouveau produit.....	38
Figure 2 : La finalité de l'organisation	44
Figure 3 : Les types d'organisations.....	46

Contenu

Préface.....	1
Index des tableaux.....	3
Index des figures.....	4
Partie 1 : L'innovation.....	9
Cours n° 1 : Généralité sur l'innovation.....	10
Introduction.....	10
1- Origine du concept de l'innovation.....	10
2- Définition du concept.....	11
3- Invention et «innovation.....	12
4- Les trois piliers fondateurs de l'innovation.....	13
Cours n°02 : Les formes de l'innovation.....	14
Introduction.....	14
1- Les natures d'innovation.....	14
3- Les Intensités d'innovation.....	16
Cours n°3 : Protéger l'innovation.....	20
Introduction.....	20
1- Qu'est-ce qu'un brevet ?.....	20
2- L'importance d'un brevet.....	20
3- L'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle.....	21
4- La demande d'un brevet au niveau de l'INAPI.....	22
Cours n° 4 : Caractéristiques et sources et objectifs de l'innovation.....	23
Introduction.....	23
1- Caractéristiques de l'innovation.....	23
2- Les sources de l'innovation.....	24
3- Les objectifs de l'innovation.....	24
Cours n°5 : Les processus d'innovation.....	26
Introduction.....	26
1- Qu'est-ce qu'un processus d'innovation ?.....	26
2- Le Lean Startup.....	27
3- La gestion d'un portefeuille d'innovations.....	29
Cours n°6 : Le management de l'innovation dans l'entreprise.....	31

Introduction	31
1- Définition du management de l'innovation	31
2- Les outils du management de l'innovation.....	31
Cours 7 : Marketing de l'innovation	34
Introduction	34
1- Définitions du marketing de l'innovation	34
2- Le rôle du marketing dans L'émergence et la sélection des idées nouvelles	35
3- L'apport des activités de marketing au lancement de l'innovation de produit sur le marché.....	36
4- Quelques exemples de marketing de l'innovation	40
A- Utiliser la mobilité.....	41
B- Faire revenir le consommateur	41
C- S'inscrire dans l'éco-consommation.....	41
Partie 2 : L'entrepreneuriat.....	42
Cours n° 01 : Généralités sur l'organisation et sur l'entreprise.....	43
Introduction	43
2- Les finalités de l'organisation	44
4- Qu'est-ce que l'entreprise ?.....	46
5- Caractéristiques de l'entreprise dans le monde et en Algérie.....	47
6- Rôle et objectif de l'entreprise	48
A- Une unité de production	48
B- Une unité de répartition.....	48
C- Assurer sa survie, voire réaliser un avantage concurrentiel	48
D- Les besoins de l'entreprise	49
E- Quelles relations l'entreprise entretient-elle avec ses partenaires externes ?.....	49
Cours n° 02 : Classification des entreprises	51
Introduction	51
1- Classification dimensionnelle.....	51
A- Les critères de la taille.....	51
B- Les secteurs d'activités.....	53
C- Branche et secteur d'activité	54
2- Classification juridique.....	54
Cours n° 03 : Les théories de l'entrepreneur	61
Introduction	61
1- Naissance conceptuelle au 18ème siècle	61

2-	L'entrepreneur gestionnaire du 19ème siècle	62
3-	Incertitude, innovation, perception : l'entrepreneur au 20e siècle	63
	Cours n°04 : Définition et processus de l'entrepreneuriat.....	65
	Introduction	65
1-	Définition de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur	65
2-	L'évolution de l'entrepreneuriat en Algérie	65
A-	La phase de l'économie administrée	66
3-	Les incitations à l'entrepreneuriat en Algérie.....	67
A-	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ).....	67
B-	La caisse nationale d'assurance chômage (CNAC).....	68
C-	L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)	70
D-	Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit (ANGEM)	71
	Cours n°05 : Le profil de l'entrepreneur	73
	Introduction	73
1-	Les qualités d'un entrepreneur	73
2-	Les types d'entrepreneurs.....	75
A-	L'entrepreneur « Machine »	75
B-	L'entrepreneur « Unificateur »	76
C-	L'entrepreneur « Charmeur »	77
D-	L'entrepreneur « Réparateur »	77
E-	L'entrepreneur « Guide »	78
	Cours n°06 : Les étapes de la création d'entreprise	79
	Introduction	79
1-	Première étape de la création d'une entreprise : l'idée.....	79
2-	Le projet personnel.....	79
3-	L'importance du Business Plan lors de la création d'une entreprise.....	79
4-	Choisir un statut juridique	80
5-	Les formalités de création	80
6-	Le démarrage de l'activité.....	80
	Cours n° 07 : Business plan (plan d'affaires).....	81
	Introduction	81
1-	Les finalités d'un plan d'affaire	81
2-	L'élaboration d'un plan d'affaires.....	81
A-	Le projet	82

B-	L'analyse du marché	83
C-	La stratégie marketing	84
-	Exploitation et production	85
F-	Les ressources humaines	86
G-	Les prévisions financières	87
	Cours n° 08 : Business model (Modèle d'affaires)	88
	Introduction	88
1-	Qu'est-ce qu'un Business Model (Modèle d'Affaires)	88
2-	Le choix d'un Modèle d'Affaires	88
3-	L'importance du Modèle d'Affaires	89
4-	La différence entre le business model et le plan d'affaires	89
	Cours n° 09 : l'entrepreneuriat féminin.....	91
	Introduction	91
1-	Qu'est-ce qui motivent les femmes entrepreneurs ?.....	92
2-	Les freins à l'entrepreneuriat.....	93
3-	Les perspectives du développement de l'entrepreneuriat féminin	95
	Cours n°10 : Facteurs de réussite et d'échec de projet de création d'entreprise	98
	Introduction	98
1-	Les facteurs de succès d'un projet.....	98
2-	Les causes d'échec	100
A-	Les raisons liées à l'entrepreneur.....	100
B-	Les causes liées à l'entreprise	101

Partie 1 : L'innovation

Cours n° 1 : Généralité sur l'innovation

Introduction

De nos jours, l'environnement est de plus en plus incertain, de plus en plus compétitif. Face à ce contexte, l'entreprise se voit dans l'obligation de s'adapter aux changements de son environnement et de son marché mais surtout, faire face à la concurrence. C'est pour cela que les entreprises se doivent d'innover.

1- Origine du concept de l'innovation

On retrouve le terme «innovacion» dans des écrits du xiii^e siècle dans lesquels il signifiait dans une perspective juridique une «transformation d'une ancienne obligation par substitution d'un nouveau débiteur à l'ancien».



La racine latine «Innovatio» renvoie la notion de «changement, renouvellement». Par ailleurs, «novare, novus» en latin veut dire «changer, nouveau».

Le concept d'innovation ne s'autonomisera de la sphère juridique et politique qu'au xxe siècle avec les travaux de Joseph Schumpeter, pour connaître le sens que nous lui donnons aujourd'hui.

Dans le Larousse, l'innovation renvoie à «l'introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau».

C'est aussi «l'ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de production».

Enfin, la troisième acception renvoie au «processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles».

Le concept d'innovation regroupe des conceptions différentes selon la vision que l'on adopte et l'objet que l'on cherche à analyser. Ce n'est pas un concept monolithique facile à appréhender. Si l'on part de la définition du dictionnaire, nous voyons bien que le concept renvoie à la fois au produit d'un processus (produit nouveau, nouvelle méthode de fabrication), mais également au processus lui-même, c'est-à-dire aux différentes étapes qui mènent à la nouveauté. À plus long terme, l'innovation permet à la firme d'acquérir un avantage sur ses concurrents.

Nous pouvons dire que sont des définitions économiques et managériales de l'innovation. Cependant, le concept ne se limite pas à ces deux visions. La sociologie étudie également les processus d'innovation au sein des groupes sociaux (distribution du pouvoir, changement d'organisation...).

D'un point de vue marketing, l'étude de l'innovation consiste à étudier les comportements et les perceptions des consommateurs afin de proposer de nouveaux modes de commercialisation des produits. Définir l'innovation dépend donc du contexte dans lequel on l'appréhende. Dans une perspective de gestion projet, l'innovation correspond au processus de développement d'une solution nouvelle et à des aspects technologiques et de connaissance.

2- Définition du concept

L'innovation est définie comme « *un processus de destruction-créatrice, qui constitue le moteur de cette dynamique* » (Schumpeter, 1911)

On peut aussi la définir comme « *la transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré introduit sur le marché, ou en un procédé opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce, ou en une nouvelle démarche à l'égard d'un service social* » OCDE, Manuel d'Oslo.

D'après la dernière définition, on peut constater que la définition de l'innovation est complexe, et renvoie à certains aspects qui sont: économiques, sociales, psychoculturelles, et organisationnelles.

A- l'aspect économique

L'innovation comme source de croissance de l'entreprise (Schumpeter, 1912)

La croissance génère par elle-même le progrès technique par deux grands mécanismes

A- Le learning by doing : plus on produit, plus on apprend à produire de manière efficace.

B- La croissance favorise l'accumulation du capital humain, c'est-à-dire les compétences.

B- l'aspect social

- La capacité d'adopter un changement inhabituel dans les règles et les habitudes (acceptabilité sociale)
- Une société basée sur la routine cherche à éviter les changements, le temps de s'y adapter progressivement produisant ainsi un retard difficile à rattraper
- L'innovation proposée doit être compatible avec l'identité de l'intéressé.

C- l'aspect psychoculturel

- L'innovation implique un changement dans les règles d'une entreprise.
- Chaque changement au sein de l'entreprise implique des résistances psychoculturels.
- La capacité de l'entreprise à s'adapter avec les changements imprévisibles.

D- l'aspect organisationnel

- Tolérer les erreurs lors d'une innovation sans en tenir rigueur aux personnes concernées
- Développement de l'esprit d'une organisation apprenante

3- Invention et «innovation

Les concepts d'invention et d'innovation peuvent parfois sembler similaires. Ils renvoient à la notion de nouveauté. Cependant, il faut être vigilant et ne pas les confondre. L'invention peut être à l'origine de l'innovation. Il s'agit d'une découverte nouvelle issue par exemple de la recherche. L'innovation ajoute la notion de marché et peut renvoyer à la nouveauté (issue d'une invention par exemple), mais aussi à l'amélioration d'une solution existante dans le but de créer un succès commercial. Toutes les inventions ne deviennent pas des innovations. L'inventeur n'est pas forcément celui qui innove. L'invention renvoie à la question de la créativité et de l'imagination, tandis que l'innovation renvoie à une

nouveauté mise en valeur sur un marché. Plus généralement, l'invention génère de la connaissance et de la technologie qui sont nécessaires à l'innovation.

4- Les trois piliers fondateurs de l'innovation

Il existe trois piliers fondamentaux de l'innovation, à savoir :

- A. La créativité :** c'est notre capacité à générer quelque chose de nouveau face à une situation donnée. Etre Créatif c'est trouver une solution nouvelle face au problème que l'on nous pose.
- B. La valeur :** C'est le cœur de l'innovation. Créer de la valeur est la raison d'être de toute démarche d'innovation. Elle correspond à ce que j'apporte par rapport à ce que cela coûte. On peut la définir comme étant le rapport entre la satisfaction et les ressources.
- C. La conduite du changement :** C'est une condition nécessaire de l'innovation. L'innovation ne sera possible que si la cible (les clients) accepte la nouveauté et se l'approprie : on appelle cela la socialisation. La socialisation correspond au fait que les clients l'achètent et soient satisfaits.



Cours n°02 : Les formes de l'innovation

Introduction

L'innovation au sens large est d'abord une voie pour préserver ou développer la compétitivité des entreprises. Elle peut prendre des formes multiples, sur tous les secteurs d'activités, pour créer de la valeur compétitive (avantage concurrentiel,...). Afin de mieux identifier la valeur créée, il est nécessaire de catégoriser et de caractériser l'innovation en fonction de 3 critères que l'on va croiser : Nature, Objet, Intensité.

Quatre natures d'innovation = Comment ? Technologique, Usage, Sociale, Autre Nature

Quatre Objets d'innovation = Quoi ? Produits (ou services), Procédés (ou processus), Marketing (ou commercialisation), Organisation

Quatre Intensités d'innovation = Combien ? Rupture, Incrémentale, Assemblage, Adaptation

1- Les natures d'innovation

Il existe quatre natures de l'innovation, à savoir :

A. Innovation Technologique

L'innovation technologique consiste à créer ou à intégrer une technologie nouvelle ou améliorée, ou une combinaison de technologies, avec pour objectif de répondre à un besoin du marché ou anticiper sur des besoins actuels ou futurs.

Exemple : Le premier Vélo électrique Matra pour pédaler plus facilement dans la montée, le premier logiciel de traitement de texte, l'utilisation d'une nouvelle molécule pour traiter le cancer, ou le premier logiciel de téléconférence sur le WEB,...

B. Innovation d'usage

L'innovation d'usage est le changement introduit dans la manière d'utiliser le produit ou de consommer le service. La mise en place d'une nouvelle facilité d'usage pour répondre à des besoins du marché ou anticiper sur des futurs besoins.

Exemple : Les vélos en libre-service, qui modifient la manière d'utiliser le vélo, qu'on ne possède plus mais qu'on loue ; les mobiles de nouvelle génération, qui, en plus de téléphoner, proposent de payer, écouter de la musique, photographier... mais aussi l'Occitane et son

cosmétique à préparer soi-même, les compotes à boire Materne que l'on peut amener partout,
...

C. Innovation Sociale

L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations...

Exemple : Grameen Bank propose des microcrédits à destination de populations spécifiques, Max Havelaar propose le commerce équitable qui permet de rétribuer de façon plus juste les producteurs...

D. Innovation d'autre nature

Les natures d'innovations peuvent être très diverses. L'état de l'art actuel distingue principalement : l'innovation technologique, l'innovation d'usage et l'innovation sociale. Il est rare que l'objet d'innovation ne soit pas en relation avec l'une de ces trois natures alors qu'il crée de la valeur supplémentaire et apporte un avantage concurrentiel. Pour ne pas se fermer à d'autres natures d'innovation, et même si elle n'est pas recommandée, la nature "autre" a été créée. IL s'agit le plus souvent d'innovations créatives et artistiques (recettes, concept, look and feel, mode, goûts alimentaires, loisirs, architecture, métiers d'art, ...) dont la défendabilité est très délicate (gros investissements marketing / marque) et l'avantage concurrentiel très aléatoire (sauf si zone de chalandise restreinte). Attention il peut s'agir d'une évolution normale de l'entreprise qui s'adapte à un environnement cyclique (non innovant)

2- Les objets d'innovation

On distingue quatre objets de l'innovation, à savoir :

A- Innovation de Produit (ou service)

L'innovation de produits ou services est la création ou l'amélioration d'un produit ou offre d'une prestation de services qui crée une valeur nouvelle ou supplémentaire pour le marché.

Exemple : Le premier ordinateur personnel Macintosh, l'iPad, la voiture hybride, le stylo à bille Bic,...

B- Innovation de Procédés (ou Processus)

L'innovation de procédés ou processus correspond à la mise en œuvre de nouvelles techniques ou l'amélioration des techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services. Elle intègre la mise au point ou l'adoption de méthodes de production, de servuction, mais aussi de logistique, nouvelles ou améliorées.

Exemple : La gestion de production assistée par ordinateur (G.P.A.O.), la culture hors-sol (production de certains légumes toute l'année), le self-service dans la restauration (Mc Donald), le système de traçabilité des marchandises par code à barres,...

C- Innovation de Marketing (ou Commercialisation)

L'innovation marketing ou de commercialisation implique des changements significatifs dans la conception/design, dans le conditionnement/packaging du produit ou du service, dans son mode de commercialisation, sa promotion, son modèle économique ou sa tarification...

Exemple : Les offres fidélité ORCHESTRA (achat des vêtements à moindre coût grâce à un abonnement), le système de fidélisation client par carte magnétique, les formules « all inclusive » du Club Med au début des années 80, la presse gratuite fondant la totalité de ses revenus sur la publicité tout comme la monétisation de l'audience des sites web,...

D- Innovation d'Organisation

L'innovation organisationnelle consiste à introduire une nouvelle méthode ou une méthode améliorée dans les pratiques de management de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures (coopération, stratégie d'alliance etc.). L'innovation d'organisation est liée aux aspects humains/managériaux de l'entreprise.

Exemple : La nouvelle organisation matricielle de Renault qui a permis la création de la Twingo, la stratégie d'alliance « Star Alliance » regroupant pour la 1ère fois des compagnies aériennes, et qui a ainsi permis de proposer aux clients une gamme d'offres plus élargie,...

3- Les Intensités d'innovation

Il existe quatre intensités de l'innovation, qui sont :

A- Intensité de Rupture

L'innovation de rupture est la modification profonde de l'état de la technique et/ou des conditions d'usage par le marché ou d'une nouveauté sociale majeure. L'innovation de rupture permet un changement majeur de l'état de l'art par rapport à la concurrence pour créer de nouveaux marchés et/ou modifier les comportements de consommation. Elle peut avoir un caractère radical voire révolutionnaire. Le niveau de risque et d'incertitude est très élevé voire parfois total. Le marché est souvent à créer.

Exemple : Passage de la Casette VHS au DVD, passage de la location du DVD à la VOD, création du téléphone mobile, les verres de contact, le premier hôtel de glace, le Mc Drive qui permet de commander au volant et manger dans la voiture,...



B- Intensité Incrémentale

L'innovation incrémentale ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technique ou de l'offre sociale, mais y apporte une amélioration sensible. Le niveau de risque et d'incertitude est élevé à modéré. Le marché est souvent concurrentiel (concurrence directe ou indirecte)

Exemple : Remplacement des souris à bille par des souris optiques, remplacement des verres de contact par des lentilles de contact, évolutions successives du téléphone portable (2G, 3G,...),...



C- Intensité d'Assemblage

L'innovation d'assemblage associe plusieurs offres ou innovations existantes pour en créer une nouvelle. L'association de deux ou plusieurs composants d'un produit ou service peut amener à une innovation caractérisée d'assemblage. C'est la combinaison des composants qui permet une amélioration du produit ou service et/ou de nouvelles performances. Le niveau de risque et d'incertitude est modéré. Le marché peut être à créer.

Exemple : La Kinect Xbox qui associe une caméra de télémétrie d'Israëli au software développé par Microsoft vidéo, le Kite Surf qui associe le principe de la planche de surf avec une voile de type parapente, les mashup web 2.0 assemblant l'API Google maps avec l'API Microsoft virtual earth, les premières offres packagées dans le tourisme (hôtels, golf, spa, découverte,...).



D- Intensité d'Adaptation

L'innovation d'adaptation consiste à dupliquer ou à adapter une innovation d'un secteur vers un autre secteur, ou d'un usage vers un autre usage. C'est l'adaptation d'une solution précédemment connue sur un secteur mais comportant les modifications nécessaires pour son

application dans d'autres conditions, notamment son adaptation aux conditions locales. Le niveau de risque et d'incertitude est relativement faible. Le marché est souvent concurrentiel.

Exemple : L'Autolib, inspirée du Velib, concept de « drive » pour les courses en hypermarché inspirée du « drive » restauration rapide, le packaging de la boire Materne inspiré par le berlingo de lait concentré Nestlé,...



Cours n°3 : Protéger l'innovation

Introduction

Protéger l'innovation, c'est créer l'exclusivité ! C'est empêcher ses concurrents de copier l'innovation et ainsi de garder l'avantage concurrentiel créé. Pour bien se protéger, l'entreprise doit avoir une stratégie de protection et penser à ne pas se protéger d'une unique façon.

1- Qu'est-ce qu'un brevet ?

Le brevet est un titre de droit de propriété industrielle ; un document officiel délivré à l'inventeur par l'administration compétente (En Algérie l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle "INAPI"). Il protège les innovations et les inventions et confère à son titulaire pour une durée de vingt ans à partir de la date de dépôt de la demande de protection, à condition de payer les annuités, et sur un territoire limité, le droit exclusif d'exploitation, c'est à dire de fabriquer, vendre exporter ou importer le produit protégé par le brevet ou le produit qui résulte de l'exploitation du procédé protégé.¹

2- L'importance d'un brevet

Les inventions sont le fruit du travail et de la persévérance. Peut-être ne suffit-il que d'un instant d'inspiration pour avoir une bonne idée, mais il faut de longues recherches et de nombreuses expériences pour convertir cette idée en invention utile et exploitable.

Les inventeurs méritent d'être récompensés pour le temps qu'ils consacrent à donner corps à leurs idées.

Ils doivent aussi avoir l'assurance que s'ils partagent l'invention avec le reste du monde, personne ne la leur volera, ne l'utilisera ni la copiera sans leur permission.

Les brevets permettent de récompenser et de protéger les inventeurs, mais la société en tire aussi profit. En échange de la protection que leur offre le brevet, les inventeurs acceptent de révéler toutes les informations techniques sur leur invention en donnant une description claire et concise lors de la demande de protection. Ces renseignements sont accessibles à tout un

¹ <http://e-services.inapi.org/SITE/?Rub=Page&ID=27>

chacun et ils sont suffisamment détaillés pour permettre à quiconque ayant une connaissance générale du domaine dont relève l'invention de pouvoir la reproduire.

Dans cette mesure, les brevets contribuent à la diffusion de nouvelles connaissances qui, à leur tour, peuvent aider d'autres personnes à résoudre des problèmes différents ou à progresser encore davantage dans la science et la technologie et de faciliter l'accès à l'information.

3- L'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

Placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et des Mines, l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI mère (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel).

L'Algérie est membre de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle et cela implique une dimension internationale de l'activité de l'INAPI qui s'exerce dans un cadre juridique très précis constitué par une législation nationale et des engagements internationaux.

Les perspectives de travail concernent outre la modernisation de l'Institut notamment par le biais des nouvelles technologies de la communication et de l'information, le développement de l'information au profit des opérateurs.

En effet, les questions de propriété industrielle demeurent assez peu maîtrisées dans le monde économique national. De même que le système national de recherche scientifique et technique doit être plus en rapport avec l'information contenue dans la bibliothèque des brevets détenue par l'INAPI. Cette bibliothèque constitue, en effet, une piste privilégiée d'accès à l'information sur l'état de la technique.

En renforçant son intervention sur ces six axes stratégiques, l'INAPI poursuivra son action d'agent du développement de l'économie et des entreprises algériennes et ce en facilitant le recours à la propriété industrielle qui constitue un élément clé d'une stratégie de développement économique reposant sur l'innovation :

Axe 1 Améliorer le service rendu aux utilisateurs à travers la réduction des délais de traitement des demandes.

Axe 2 Faciliter l'accès à l'information via un site internet inapi.org

Axe 3 Encourager le recours à la propriété industrielle afin de favoriser la croissance par l'innovation.

Axe 4 Contribuer à l'amélioration de l'environnement juridique et institutionnel.

Axe 5 Etre un acteur central de la lutte contre la contrefaçon.

Axe 6 Poursuivre sa transformation interne d'une culture de procédures à une culture de services.



4- La demande d'un brevet au niveau de l'INAPI

Avant le dépôt de la demande de brevet, nous vous conseillons de procéder à une recherche d'antériorité, moyennant une taxe d'un montant de deux mille quatre cents dinars (2400.00 DA) par objet de recherche.

- Pour effectuer le dépôt, il convient de nous remettre, à l'appui de la demande établie sur formulaire ci-joint (formulaire dépôt brevet) en 04 exemplaires dûment remplis à la machine,
- Une description aussi claire que possible de l'invention, en langue national traduite en 02 exemplaires en langue française et comportant une ou plusieurs revendications décrivant les caractéristiques principales de l'invention pour lesquelles la protection est demandée.
- Un abrégé descriptif de l'invention dont le texte ne doit pas excéder 15 lignes.
- Des dessins en 02 exemplaires, s'ils sont nécessaires à l'intelligence de l'invention.

- Un reçu de paiement des taxes au compte de l'INAPI conformément aux barèmes des taxes parafiscales en vigueur, (le paiement par chèque peut être effectué directement à l'INAPI)
- Un document de priorité, lorsqu'une priorité est revendiquée, et une copie certifiée conforme de la demande originale dans un délai de 03 mois après le dépôt de la demande au maximum,
- Une cession du droit de priorité, lorsque le déposant revendique une priorité qui n'est pas en son nom,
- Un pouvoir original signé et daté en cas de représentation par un mandataire, et le cas échéant un document justifiant la priorité

Cours n° 4 : Caractéristiques et sources et objectifs de l'innovation

Introduction

L'innovation possède différentes caractéristiques et peut provenir de différentes sources et a pour but de réaliser différents objectifs.

1- Caractéristiques de l'innovation

Il existe cinq caractéristiques de l'innovation qui sont : L'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et le caractère d'observabilité.

A. L'avantage relatif

Il correspond à la différence de valeur perçue par les individus entre la nouvelle innovation et l'ancienne, qu'elle remplace, ou entre la situation nouvelle découlant de l'adoption de l'innovation et l'ancienne.

Cet avantage peut être exprimé en termes de rentabilité, de prestige social.

B- La compatibilité

Elle désigne le degré perçue de compatibilité de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins de l'adoption potentiel. Plus l'idée n'est incompatible avec les valeurs et les normes d'un système social, plus son adoption par les membres est moins reproduite.

C- La complexité

Elle fait référence à la difficulté perçue de comprendre les principes, le fonctionnement et l'utilisation de l'innovation.

D- La possibilité d'essai d'une innovation

Elle représente la facilité avec laquelle l'innovation peut être utilisée à faible échelle ou sur un petit périmètre avant de devoir être adoptée complètement.

E- L'observabilité

Elle correspond à la possibilité pour les adoptants potentiels d'observer les effets de l'innovation. Plus les effets d'une innovation sont visibles et communicable d'un individu à l'autre, plus l'innovation se diffuse de manière rapide.

2- Les sources de l'innovation

Selon DRUCKER, il existe sept sources d'innovation, à savoir :

- L'imprévu : la réussite, l'échec, l'événement extérieur inattendus
- La contradiction entre la réalité telle qu'elle est et telle qu'elle « devrait être » ou telle qu'on l'imagine
- L'innovation qui se fonde sur les besoins structurels.
- Le changement qui bouleverse la structure de l'industrie ou du marché et prend tout le monde au dépourvu. - Les changements démographiques.
- Les changements de perception, d'état d'esprit et de signification.
- Les nouvelles connaissances, scientifiques ou non.

Un peu plus loin, DRUCKER précise que l'ordre dans lequel ces différentes sources sont citées puis étudiées n'est pas arbitraire : elles sont classées par ordre décroissant de fiabilité et de prévisibilité.

3- Les objectifs de l'innovation

Selon l'OCDE, Les objectifs de l'innovation peuvent porter sur les produits, les marchés, l'efficacité, la qualité ou l'aptitude à apprendre et à mettre en œuvre des changements. Il est utile de déterminer les raisons qui poussent une entreprise à innover, et leur importance, lors de l'examen des forces qui stimulent l'activité d'innovation telles que la concurrence et la

perspective de pénétrer de nouveaux marchés. Des données sur ces objectifs peuvent également apporter des informations supplémentaires sur les caractéristiques des catégories d'innovations.

- Renouveler le business model.
- Améliorer la qualité.
- Gagner des parts de marché.
- Pénétrer de nouveaux marchés.
- Améliorer les conditions de travail.

En général, plusieurs objectifs seront pertinents comme :

- Remplacer les produits obsolètes ou dépassés.
- Etendre la gamme de produits dans le principal domaine de produits ou en dehors.
- Mettre au point des produits sans danger pour l'environnement.
- Accroître et maintenir sa part du marché.
- Pénétrer de nouveaux marchés.
- Rendre la production plus souple.
- Diminuer les coûts de production en réduisant les coûts salariaux par unité produite, la consommation de matériaux, la consommation d'énergie, les coûts de conception des produits et les délais de production.
- Améliorer la qualité des produits.
- Améliorer les conditions de travail.

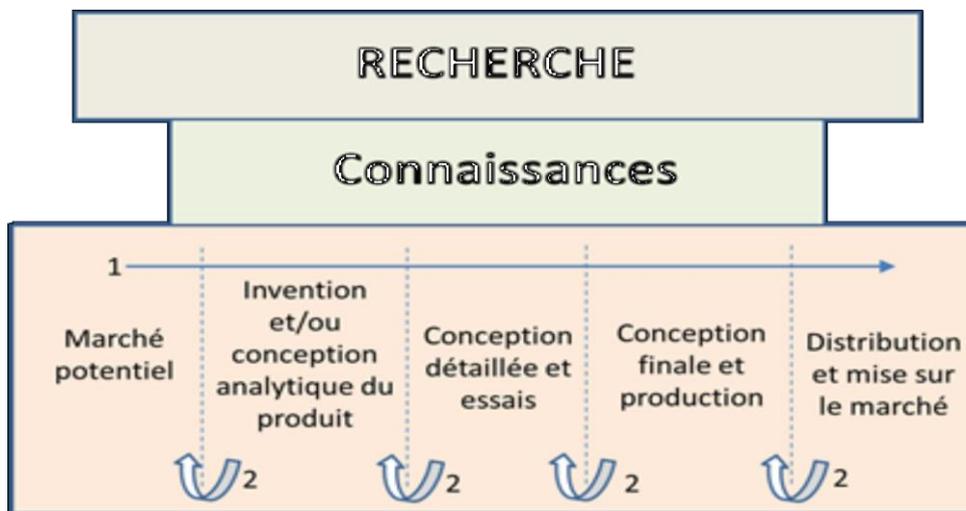
Cours n°5 : Les processus d'innovation

Introduction

Dans ce cours, nous proposons deux zooms : l'un sur le Lean Startup, qui est un processus constructiviste adapté lorsque les ressources en temps, en budget et en compétences sont limitées ; l'autre sur le processus de management de l'innovation proposé par l'AFNOR, qui offre une vision plus complète et positiviste des compétences et des étapes clés de la gestion d'un portefeuille d'innovations.

1- Qu'est-ce qu'un processus d'innovation ?

Comme toutes les activités de l'entreprise, l'innovation doit répondre à un processus concret et planifié. Des facteurs très divers, comme les compétences accessibles en interne ou en externe, le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise influent sur la construction de ce processus qui est propre à chaque organisation. De nombreux travaux de recherche ont été menés afin de modéliser le processus d'innovation. Le modèle dit de « liaison en chaîne » de Kline et Rosenberg est celui retenu par le Manuel d'Oslo.



1 : chaîne centrale d'innovation. 2 : boucle de retour d'information

L'innovation naît de l'observation d'un marché potentiel et se développe au sein des différentes fonctions de l'entreprise selon la chaîne centrale d'innovation. Ce modèle démontre que le processus d'innovation n'est pas linéaire, chacun des processus ayant des issues incertaines. Des boucles d'aller-retour sont nécessaires afin de développer le produit ou le service. Comme le souligne le Manuel d'Oslo : « l'aptitude des firmes à maintenir des liaisons efficaces entre les phases du processus d'innovation est un élément déterminant du succès (ou de l'échec) d'un projet d'innovation : le modèle souligne, par exemple, l'importance cruciale d'une interaction continue entre la phase de commercialisation et celles d'invention/conception ». Dans ce modèle, le rôle de la recherche et développement n'est pas uniquement basé sur la production d'idées novatrices. En cas de problème rencontré durant le développement d'une innovation, l'entreprise puise en premier dans sa base de connaissances afin de trouver une solution.

La recherche intervient alors tout au long du processus pour la résolution de problèmes pour lesquels la base des connaissances s'est révélée insuffisante. Cette vision de l'innovation a donc une influence directe sur la place qu'une entreprise doit réserver à la recherche et développement : celle-ci est transverse et ne se focalise pas sur le travail de découverte en amont

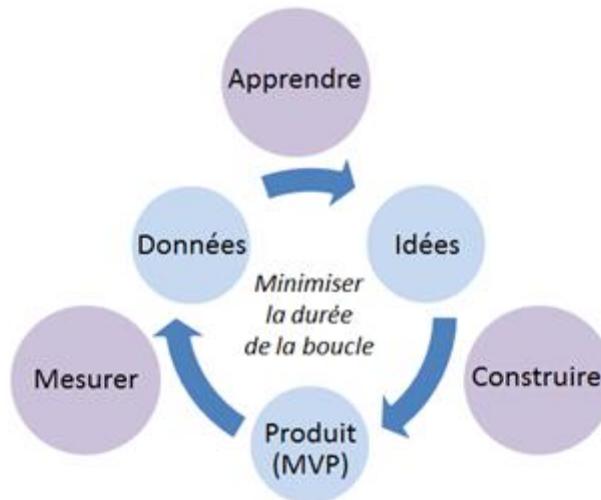
2- Le Lean Startup

L'approche Lean Startup (Ries, 2011) est l'un des mouvements de conception les plus populaires actuellement. Elle repose sur un processus itératif court, centré sur l'expérimentation, et structuré par trois opérations : **construire**, **mesurer** et **apprendre** (Figure ci-dessous).. A partir d'une ou plusieurs idées, on construit un MVP (Minimum Viable Product). Le MVP est la plus petite unité testable par des utilisateurs potentiels et la moins élaborée, pour exemple, une maquette ou un prototype. Le MVP a vocation à être testé le plus rapidement possible de sorte à mesurer ses effets et à collecter des données. Grâce à celles-ci, l'équipe apprend et met à jour de nouvelles idées. Le cycle peut alors recommencer.

Le risque majeur à éviter est de passer trop de temps sur la phase **construire**, et de retarder ainsi les phases **mesurer** et **apprendre**. En effet, l'objectif doit toujours être de confirmer le plus rapidement possible si l'idée et le produit créent de la valeur pour le client, et d'apprendre quels sont les points faibles et les points forts de cette idée. De trop nombreuses startups (et équipes projet) passent des mois, voire des années à peaufiner un produit sans

jamais le confronter aux utilisateurs. Lorsqu'ils apprennent finalement que ceux-ci ne sont pas intéressés par leur idée, il est souvent trop tard et la startup (ou le projet) meurt.

Le processus Lean Startup



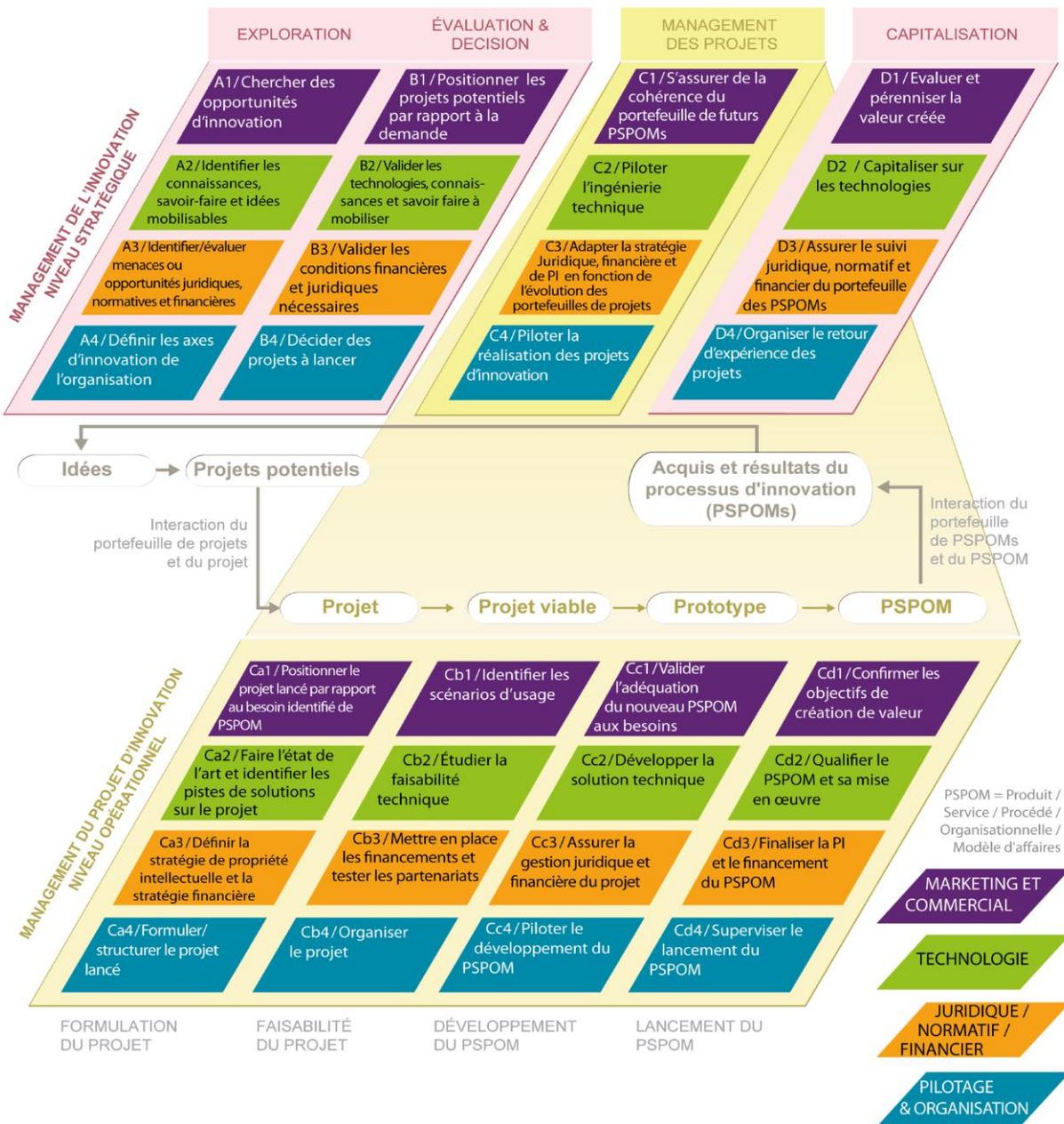
(Ries, 2011)

L'approche Lean Startup vise à lutter contre ce risque, et le concept de MVP y est donc central. Un second concept, dans le Lean Startup, est celui de pivot. Le pivot permet à la startup, ou à l'équipe projet, d'adapter sa stratégie et son produit à chaque nouvelle connaissance acquise par expérimentation. Le changement peut être incrémental, ou radical. Dans le cas d'un changement radical, le pivot peut amener la startup à modifier considérablement sa stratégie, son produit, son marché cible, etc. Dans tous les cas, l'approche Lean Startup vise à réduire l'incertitude pour construire conjointement un concept et un marché. Sa finalité n'est ni le produit, ni le chiffre d'affaires, ni le client mais l'apprentissage à travers des connaissances validées ou comment créer une entreprise durable. L'un des principes du Lean Startup s'appuie sur la conviction que les entrepreneurs se trouvent en tous lieux. Cela signifie que cette approche est également destinée aux équipes d'innovation en entreprise, voire même aux grands groupes.

3- La gestion d'un portefeuille d'innovations

Une autre manière d'accompagner les entreprises dans leur processus d'innovation, de façon complémentaire, peut consister à leur offrir une vision d'ensemble des compétences et des sous-processus importants pour le management de l'innovation. C'est ce que propose notamment l'AFNOR avec le guide FD X50-271 du management de l'innovation (Huet-Kouo, 2015). Ce guide décrit un processus complet, incluant un niveau stratégique et un niveau opérationnel (Figure ci-dessous). L'ensemble du processus et les deux niveaux font appel à quatre domaines de compétences, qui peuvent être trouvés en interne au sein l'entreprise, ou externalisés : la fonction marketing et commerciale ; la fonction technologique (expertise technique et méthodes) ; le juridique, le normatif et le financier ; le pilotage et l'organisation. Le guide proposé par l'AFNOR permet une mise en oeuvre de la démarche pas à pas, accompagnée de fiches de bonnes pratiques expliquant pour chaque étape et chaque domaine de compétence le pourquoi, le comment, le avec qui et le avec quoi (Huet-Kouo, 2015) (voir également le chapitre « Lean et Qualité »).

Schéma général du processus



Source : (Huet-Kouo, 2015)

Cours n°6 : Le management de l'innovation dans l'entreprise

Introduction

L'innovation est un facteur qui propulse certaines entreprises vers les plus hautes sphères de la compétitivité, elle leur permet de créer de la valeur et leur assure plus de part sur le marché. C'est pour cela que chaque entreprise est appelée à mettre au point une stratégie pour mener à bien un projet d'innovation. C'est ce que nous nomons le management de l'innovation et nous allons le voir dans son ensemble de ses outils à ces différentes stratégies.

1- Définition du management de l'innovation

Le management de l'innovation est la mise en œuvre des techniques et dispositifs de gestion destinés à créer les conditions les plus favorables au développement d'innovations concrètes. L'innovation est un processus qui se construit intelligemment autour des hommes avec des outils et des méthodes spécifiques pour comprendre et changer les règles du jeu concurrentiel.

2- Les outils du management de l'innovation

Les outils du management de l'innovation proposés par la littérature sont très nombreux. Ils vont des simples présentations des informations disponibles aux structures plus complexes (logiciel de gestion de projet), en passant par des techniques de traitement de l'information. Parmi ses outils on retrouve : Le benchmarking, Le brainstorming, Le brainwriting, La méthode Delphi, La stratégie océan bleu.

A- Le benchmarking

Selon F. MEYER, Le Benchmarking est défini comme « un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders » (MEYER, 2011, p50)

C'est une étude comparative et un outil permettant les techniques de gestion et les modes d'organisation des autres entreprises. Ainsi, pour retirer le meilleur processus pour l'étudier et l'adapter par l'entreprise.

B- Le brainstorming

Le brainstorming est défini comme «une activité de groupe-peu efficace par ailleurs, pour trouver rapidement beaucoup d'idées » (JAOUIH, 2003, p39).

Il peut aussi être définie comme une technique de créativité permettant à une équipe de travail dans le cadre de réunion de produire un maximum d'idées dans un minimum du temps en équipe, utilisée comme technique de résolution de problème d'identification des causes.

C- Le brainwriting

Le brainwriting est une méthode qui permet de stimuler la créativité et dépasser certains blocages d'expression ou d'écriture. Il s'agit en quelque sorte d'un brainstorming silencieux.

Au lieu de parler, les experts notent leurs idées sur papier, puis les passent à leurs voisins, qui font de même avec les leurs, et ainsi de suite.

L'avantage de cette méthode est de préserver l'anonymat et d'obtenir des propositions plus créatives, plus libérées qu'avec le brainstorming. (GALLAND, 2005, p 14)

D- La méthode Delphi

La méthode Delphi est un processus de communication pour résoudre un problème, il s'agit de dégager un consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation des experts. Les experts sont en mesure d'apporter un éclairage sur des secteurs d'incertitude en vue d'une aide à la décision.

E- La stratégie océan bleu

Pour la comprendre, le mieux est de la comparer à la stratégie de l'Océan Rouge. L'Océan Rouge est l'approche traditionnelle : l'environnement du marché est connu, les entreprises s'y font la guerre (jusqu'au sang rouge...) pour gagner des parts de marché, les unes par rapport aux autres, face à une demande existante. L'aspect concurrentiel y est omniprésent.

La stratégie Océan Bleu vise à relancer une activité d'un marché jugé saturé et hyper concurrentiel, aux perspectives de croissance limitées. Pour cela, les auteurs préconisent d'abandonner l'obsession de l'affrontement et de chercher à créer et capturer une nouvelle demande. La stratégie Océan Bleu met l'entreprise au défi de sortir de l'Océan Rouge de la concurrence grâce à la création d'un espace stratégique vierge qui rend cette concurrence

nulle et non avenue. Elle ne cherche pas à s'adapter aux tendances économiques mais à créer ces tendances. Dans cet Océan Bleu, l'entreprise évoluera sans guerre concurrentielle car seule à y évoluer

Cours 7 : Marketing de l'innovation

Introduction

50% des produits qui seront utilisés dans 10 ans ne sont pas conçus actuellement. Voilà à quoi se résume le *marketing de l'innovation*, dont le principe repose sur le lancement de nouvelles technologies innovantes. Le marketing de l'innovation permet à une entreprise de se démarquer et d'innover dans un monde concurrentiel grâce à des décisions efficaces.

Le marketing de l'innovation est un sujet ambivalent par essence. D'abord parce qu'une des fonctions principales du marketing dans l'entreprise consiste à analyser les attentes et les motivations des clients, qui ne sont pas forcément très précises à propos de produits n'existant pas encore. Les techniques et les méthodes employées doivent être adaptées en conséquence. Ensuite, l'observation des marchés montre que le lancement des nouveaux produits est un exercice extrêmement délicat, qui se solde souvent par un échec. Selon les études et les secteurs, selon la définition que l'on donne au mot échec, entre 20 % et 95 % des nouveaux produits sont des échecs. Si les innovations réussies sont génératrices de ventes et de marges, elles restent relativement rares. Comme on le dit chez 3M, « il faut embrasser de nombreuses grenouilles pour trouver un prince charmant » ! Les innovations peuvent connaître l'échec à deux moments. D'abord lors de leur développement : environ 19 % des projets disparaissent avant d'être commercialisés. Le cabinet d'études Novaction mentionne que 81 % des projets enregistrent des résultats insuffisants lors des tests préalables au lancement, ce qui peut conduire à des modifications importantes ou à un abandon du projet. Cependant, ces chiffres ne sont pas forcément alarmants dans la mesure où le processus de développement et de test a justement pour fonction d'identifier les projets à fort potentiel commercial et de les distinguer des projets trop incertains...

1- Définitions du marketing de l'innovation

Utiliser les techniques du marketing traditionnel sur une innovation ne peut pas être considéré comme du marketing de l'innovation. En effet, les techniques marketing sont moins efficaces pour des produits à concevoir destinés à des clients qui n'existent pas encore. (Millier, 1997, 2011; Fernez & Romon, 2013). Selon Millier (2011), le marketing de l'innovation est défini

comme étant "*une discipline spécifique tout à fait à part du marketing conventionnel qui, lui, convient pour vendre les yaourts.*"(Millier, 2011, P6).

En fait, il remet en cause les principes du marketing popularisés par Kotler et que tout le monde connaît et enseigne mais pas par rapport à leur efficacité mais par rapport à leur adaptabilité à l'innovation. A ce chapitre, Le Nagart-Aaasayag & Manceau (2011), explique que "*le marketing de l'innovation est un sujet ambivalent par essence. D'abord parce que qu'une des fonctions principales du marketing dans l'entreprise consiste à analyser les attentes et les motivations des clients, qui ne sont pas forcément très précises à propos de produits n'existant pas encore. Les techniques et les méthodes marketing employés doivent être adaptés en conséquence*". (P 13)

Dans ce sens, un marketing efficace de l'innovation doit permettre de limiter les risques liés au développement et au lancement des nouveaux produits. Son rôle peut être multiple, il débute par l'analyse des besoins des clients afin que le produit réponde à une véritable attente identifiée sur le marché. Mais, également, de faire participer les clients tout au long du processus de développement et de faire en sorte que sa vision des choses soit prise en compte tout au long du processus de DNP.

Enfin, la démarche de mise sur le marché en planifiant les conditions de lancement ainsi que l'anticipation de la réaction des concurrents devraient aussi incomber au marketing. Nous pouvons se référer, également, à la définition de Millier (2011), qui définit le marketing de l'innovation comme "*toutes l'activité d'ouverture sur l'extérieur que l'entreprise développe autour d'un produit avant de le mettre sur le marché.*" (P53)

2- Le rôle du marketing dans L'émergence et la sélection des idées nouvelles

Le succès commercial d'un nouveau produit trouve son origine au départ dans l'idée révolutionnaire à développer. La recherche académique a démontré que le degré de différenciation d'un produit, fondé en grande partie sur l'originalité et la sélection de l'idée, est un facteur de réussite important. (Hénard. D.H & Szymanski. D.M, 2001). La découverte et la sélection de l'idée constituent en conséquence le premier pilier du processus de développement d'une innovation de produit. Ainsi, les méthodes de sélection d'idées nouvelles sont donc centrales vu les contraintes de délais et de coûts imposés aux projets de développement des nouveaux produits.

Plusieurs sources peuvent être à l'origine d'idées nouvelles à savoir le marché, l'interface R&D /Marketing, les clients ou encore la collaboration inter-entreprise (voire les sources d'une innovation de produit, chapitre I). En effet, savoir par exemple intégrer, voir associer les utilisateurs à la découverte d'idées nouvelles est cruciale pour augmenter ses chances de rencontrer le succès à la commercialisation. Ainsi, les consommateurs sont à l'origine de 82% des instruments scientifiques commercialisés et de 63% à l'origine des composants électroniques mis sur le marché (Von Hippel. E, 1978, Urban G.L. & Von Hippel. E, 1988, cités par Gotteland. D et Haon. C, 2005).

3- L'apport des activités de marketing au lancement de l'innovation de produit sur le marché

3-1- L'importance de la phase de lancement pour le succès des NP

En marketing, le lancement revête une importance capitale pour le succès d'un nouveau produit. En effet, rares sont les secondes chances si le lancement dès le départ est mal orchestré ce qui peut causer des pertes financières considérables pour l'entreprises. Sans oublier la perte de crédibilité auprès des distributeurs et des futurs clients. (Le Naggard-Assayag & Manceau, 2011). Différentes actions sont alors envisagées notamment la mise à la disposition des clients potentiels du nouveaux produits à travers d'importants moyens tels que la mise en place en magasins grâce au réseau de distribution ou encore informer les clients de l'existence du nouveau produit et de ces atouts afin de leur donner envie de l'acheter. Dans ce cas, une campagne de communication spécifique à la diffusion de l'innovation s'impose.

Deux grandes stratégies de lancement peuvent être adoptées par les entreprises (Manceau, 2003) :

- *La montée en charge progressive* : cette stratégie est privilégiée pour les entreprises qui ont des moyens limités, que le procédé de fabrication doive être fiabilisé, et que la capacité de production de l'entreprise est limitée. C'est une stratégie adaptée pour les produits très innovants ce qui nécessite lors du lancement un certain temps d'adaptation de la part des clients, c'est-à-dire, un temps d'apprentissage du produit lors de la mise sur le marché. Par ailleurs, vu le degré d'innovation qui est assez important, la réaction de la concurrence n'est pas supposée être immédiate.

- *Le lancement de masse* : cette stratégie est basée sur les efforts importants en matière de communication lors du lancement. De plus, l'entreprise peut faire le choix d'un prix délibérément bas pour booster la vitesse de pénétration sur le marché et faire décoller des ventes. Cette stratégie est basée sur le fait que l'entreprise souhaite investir fortement sans attendre les résultats de vente et constituer de ce fait des barrières à l'entrée face aux concurrents qui peuvent avoir des réactions imminentes.
 - o Cette stratégie

Une étude de Hultink, Griffin, et al (1998) réalisée au Pays-Bas, en Angleterre et aux États-Unis sur 900 produits appartenant à différents secteurs d'activité, révèle trois types de stratégies de lancement adaptées au degré d'innovation produits :

- *Le lancement des produits très innovants* : Il s'agit du lancement des innovations de rupture qui constituent de nouveaux marchés pour les entreprises. L'objectif étant d'investir dans de nouvelles catégories de produits qui peuvent être fructueuses pour les entreprises. La pénétration du marché se fait à travers la fixation de prix assez élevé associée au choix de nouvelles marques et de nouveaux canaux de distribution.
- *Le lancement des produits améliorés* : Il s'agit d'une stratégie d'amélioration de produits offensifs avec des innovations mineurs. L'objectif étant de bien se positionner face à la concurrence peu nombreuse et ce avec une large gamme proposée, des canaux de distribution existants, des prix élevés, et la mise en place d'une large campagne de promotion et de publicité.
- *Le lancement des produits reformulés* : Il s'agit d'une stratégie défensive basée sur l'extension de gamme en réponse à des besoins identifiés sur un marché en phase de maturité. L'objectif étant de contrecarrer les concurrents avec une gamme assez étroite, des prix bas, et une campagne promotionnelle à l'égard des consommateurs.

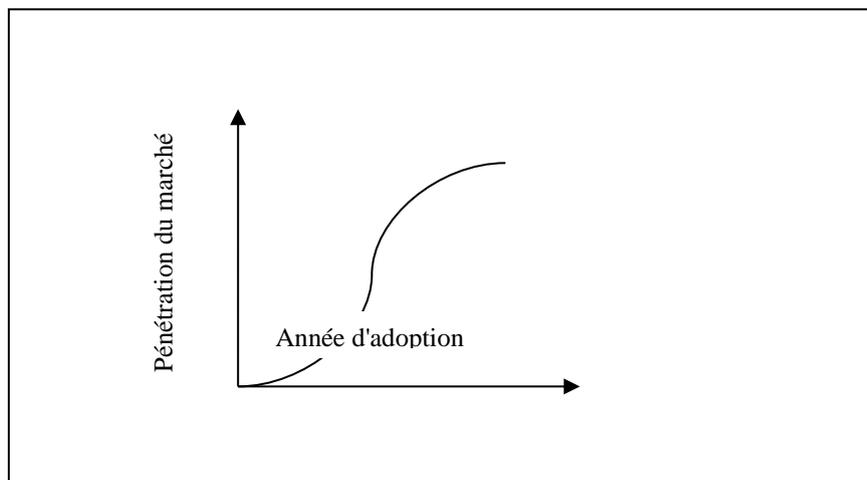
3-2- Processus de diffusion de l'innovation

Partant du fait que le lancement d'un nouveau produit sur le marché est une phase délicate, il est important de comprendre les mécanismes généraux de la diffusion de l'innovation de produit

sur le marché. Les recherches se sont concentrées, ainsi, sur la modélisation de la diffusion des innovations afin de mieux identifier le potentiel et la vitesse et les facteurs qui influencent le taux d'adoption d'une innovation. (Gatignon & Robertson, 1985 ; Rogers, 1995, 2003. et Van Den Bulte & Joshi, 2007, cités par Tidd et al, 2006).

La diffusion d'une innovation correspond à une courbe en S comme c'est illustré dans la figure suivante :

Figure 1: Courbe de diffusion d'un nouveau produit



D'après une l'étude de Rogers (1995) réalisée sur des innovations dans différents secteurs d'activité, il a proposé une catégorisation des individus en cinq groupes sur la base de leur vitesse d'adopter une innovation : Au départ, le taux d'adoption est faible et l'adoption est limité à une catégorie appelée "*les innovateurs*" qui représente 2.5% des adopteurs. Ensuite, viennent la catégorie des "*acquéreurs précoces*" qui constitue 13.5% de la population, puis la "*la majorité précoce*" et "*la majorité tardive*" avec 34%. Enfin, la courbe décroît pour représenter que "*les retardataires*" avec 16% de la population.

Plusieurs études de marketing ont essayé de faire coïncider l'adoption des nouveaux produits selon la courbe S et beaucoup de techniques mathématiques donnent de bons résultats. Pour modéliser la diffusion des innovations, il est nécessaire de prendre en considération différents facteurs qui sont liés à l'offre et à la demande, c'est-à-dire, les interdépendances entre les consommateurs les différents acteurs du marché. On distingue ainsi (Tidd et al; 2006) :

- Modèles basés sur la demande : tel que Bass, basé sur les acquéreurs qui se composent d'innovateurs et d'imitateurs.

- Modèles basés sur l'offre : qui souligne les avantages relatifs d'une innovation.

3.3. Les orientations de la communication et la gestion concurrentielle

3-3-1- Le choix de la date et la communication du lancement

Lancer un nouveau produit peut influencer les chances de réussite des nouveaux produits. En effet, il peut être risqué de précipiter le lancement pour devancer la concurrence et prendre le risque que le produit ne soit totalement fiabilisé, les distributeurs pris de court et une campagne de communication mal préparée. Pour éviter ce type de désagrément, la programmation du moment du lancement peut dépendre de trois éléments : le lancement des concurrents, la saisonnalité des marchés et les autres lancements réalisés par l'entreprise. Pour ce faire, plusieurs choix sont à faire dans la décision de lancement notamment la date où on communique, la date où le produit peut être disponible pour les clients. (Gotteland & Haon, 2005; Le Naggard-Assayag & Manceau, 2011).

Tableau 1: Les différentes sources d'informations sur un produit nouveau

Degré de personnalisation Degré d'indépendance	Information impersonnelle	Information personnelle
Sources commerciales	Publicité médias Site internet	Force de vente Distributeurs Marketing direct
Sources indépendantes		Bouche à oreille Marketing viral

Source : Le Naggard-Assayag & Manceau, 2011

Par ailleurs, Le rôle de la force de vente de l'entreprise est essentiel lors du lancement. Il repose ainsi sur le travail des commerciaux auprès des clients surtout dans le milieu industriel où il est nécessaire de préparer les futurs clients sur le plan technique à l'innovation de produit. Il est également important de bien structurer la distribution du nouveau produit à travers les réseaux existants de l'entreprise d'une part. D'autre part, intégrer les distributeurs dans la mise sur le marché du produit et les considérer comme partenaire.

La préparation du lancement doit inclure une campagne de communication bien ciblée et mobiliser toutes les sources d'informations du client sur le nouveau produit devient nécessaire. (Salzman et al (2003), cités par Le Naggard-Assayag & Manceau, 2011).

3-3-2- La gestion de la réponse concurrentielle au lancement d'un nouveau produit

Les chercheurs considèrent que la prédiction de la réaction des concurrents à la mise sur le marché du nouveau produit est un facteur clé de succès. En effet, Gotteland & Haon définissent la réaction de la concurrence comme "*l'ensemble des décisions prises par une entreprise en réponse à une action de la concurrence*" (2005, P.200).

Roberston et al, (1995) distinguent quatre réactions : ne rien faire, attendre avant d'agir, envoyer un contre-signal et réagir. Dans ce sens, l'équipe de développement doit prêter attention et se concentrer sur deux types de réaction de la concurrence. La première concerne la modification du mix de produit et la deuxième porte sur la modification du prix. En effet, la concurrence peut éventuellement modifier son propre produit en réaction au lancement du produit innovant. Ce phénomène est d'autant plus important lorsque le marché est caractérisé par un taux de croissance élevé. Une autre réaction à l'introduction d'un nouveau produit sur le marché est celle qui porte sur la modification du prix et ce, en fonction de l'élasticité de la demande au prix.

Par ailleurs, Gatignon, Henderson et Helsen (1989), expliquent que l'ampleur de la réaction de la concurrence est principalement influencée par deux catégories de facteurs : les facteurs caractéristiques de l'entrant et les facteurs caractéristiques du type de produit. Quant à la première catégorie, elle concerne les leviers marketing utilisés pour répondre au lancement d'un nouveau produit. Il s'agit des opportunités détectées par les nouveaux entrants mais qui suscitent des réactions amples de la concurrence surtout dans un secteur jugé vulnérable afin de faire disparaître l'entrant. Pour la deuxième catégorie qui concerne le produit, la réponse peut être ample plus particulièrement dans un secteur à faible concentration et où les clients sont fortement sensibles aux prix pour la prise de décision. (Gatignon, Henderson et Helsen (1989, cités par Le Naggard-Assayag & Manceau, 2011

4- Quelques exemples de marketing de l'innovation

Avec une analyse définie des moyens nécessaires à sa différenciation de la concurrence, une entreprise peut capter des parts de marché et lancer ses nouveautés.

A- Utiliser la mobilité

Implanter le marketing en temps réel grâce à des outils comme la géolocalisation qui permet de remonter les traces laissées par les téléphones.

B- Faire revenir le consommateur

Rendre l'utilisation du produit ou du service récurrente à travers abonnements, coaching, logiciel SaaS, etc.

C- S'inscrire dans l'éco-consommation

Consommer mieux en favorisant l'économie participative par exemple. Ces derniers temps, de plus en plus de gens réagissent bien au marketing vert².

Ainsi, le marketing de l'innovation est un secteur sur lequel investir chez les entreprises en phase de lancement de produits ou de services novateurs. Cette innovation est intrinsèque au domaine des nouvelles technologies, ce qui en fait une stratégie particulièrement adaptée

² Le marketing vert, ou le marketing écologique, consiste à développer et à vendre des biens ou des services respectueux de l'environnement. Il contribue à améliorer la crédibilité, car de plus en plus de personnes deviennent soucieuses de l'environnement. <https://sendpulse.com/fr/support/glossary/green-marketing>

Partie 2 : L'entrepreneuriat

Cours n° 01 : Généralités sur l'organisation et sur l'entreprise

Introduction

Pour comprendre l'entreprise, il est nécessaire de l'examiner de différents points de vue, car il s'agit d'une réalité complexe, multiforme et évolutive.

Cependant, il est indispensable de connaître au préalable ce que veut dire une organisation.

1- Généralités sur l'organisation

Il existe de nombreuses définitions de l'organisation qui ont pour point commun de mobiliser la notion de but pour distinguer l'organisation d'autres formes d'institutions sociales³.

L'organisation peut être définie comme « *En tant qu'élément analytique de référence, l'orientation vers l'atteinte d'un but spécifique est la caractéristique de l'organisation qui la distingue des autres types de systèmes sociaux* » (Parsons, 1960)

Ou, comme « *la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* » (Schein, 1970)

Cette référence à la notion de but permet de souligner le fait qu'une organisation est un objet artificiel, un objet construit et non un objet naturel : l'organisation est créée en vue de réaliser un projet, d'atteindre un ou un ensemble de buts. Si on lui attribue une finalité pragmatique, la théorie des organisations aurait alors pour tâche de conceptualiser, d'expliquer et de guider l'action qui consiste à amener les participants à agir à l'unisson vers l'atteinte de fins ou de buts communs et désirables.

Aborder la réalité organisationnelle de cette façon constitue cependant une simplification excessive. Rien ne permet d'affirmer a priori, comme c'est le cas dans les définitions précédemment citées, qu'une organisation est un lieu de consensus ou qu'elle devrait être présumée comme devant toujours l'être. Plusieurs arguments conduisent à relativiser c'est a priori. David Silverman, un autre grand théoricien des organisations, remarque que si l'on peut interroger un individu quant aux buts qu'il poursuit, il est bien difficile d'aborder une organisation de la même façon. De même, avant lui, A. Gouldner observait que dire qu'une

³ <https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap01.html> Consulté le 15/11/2020

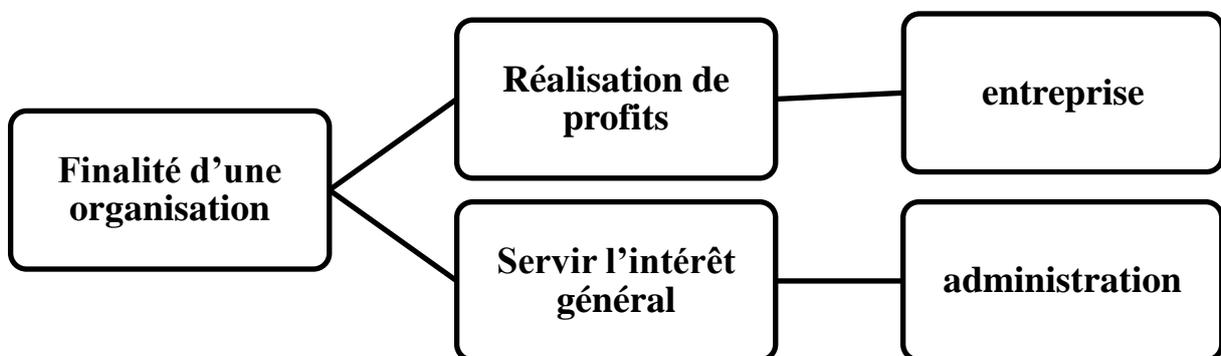
organisation est orientée vers l'atteinte de certains buts ne signifie d'ordinaire rien d'autre qu'il s'agit des buts de ses principaux dirigeants. Postuler le consensus, sans voir qu'il peut ne s'agir que d'un mythe, pourrait alors donner à l'éventuelle ambition pragmatique de la théorie des organisations un côté partisan.

Au moins faut-il garder en mémoire le fait que le ou les buts qui ont justifié la création de l'organisation ne font pas nécessairement et en permanence l'objet du consensus entre participants. Une définition de l'organisation qui attirerait l'attention sur ce point pourrait alors se présenter ainsi : « *Une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles. Cette définition large présume bien de la diversité des configurations possibles* ». ⁴

2- Les finalités de l'organisation

On entend par finalité ce pourquoi l'organisation existe. En d'autres termes, les raisons pour lesquelles, elle a été créée.

Figure 2 : La finalité de l'organisation



Le but lucratif ou non lucratif : le but lucratif est celui des entreprises (privées ou publiques) qui cherchent à produire des biens et des services qu'elles vendront à des clients pour dégager un profit. Le but non lucratif est plutôt celui des associations qui recherchent la satisfaction de leurs adhérents à travers le développement d'un service sans chercher de profit (servir l'intérêt général).

⁴ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/organisation-des-entreprises/1-la-notion-d-organisation/>

3- La production d'une organisation

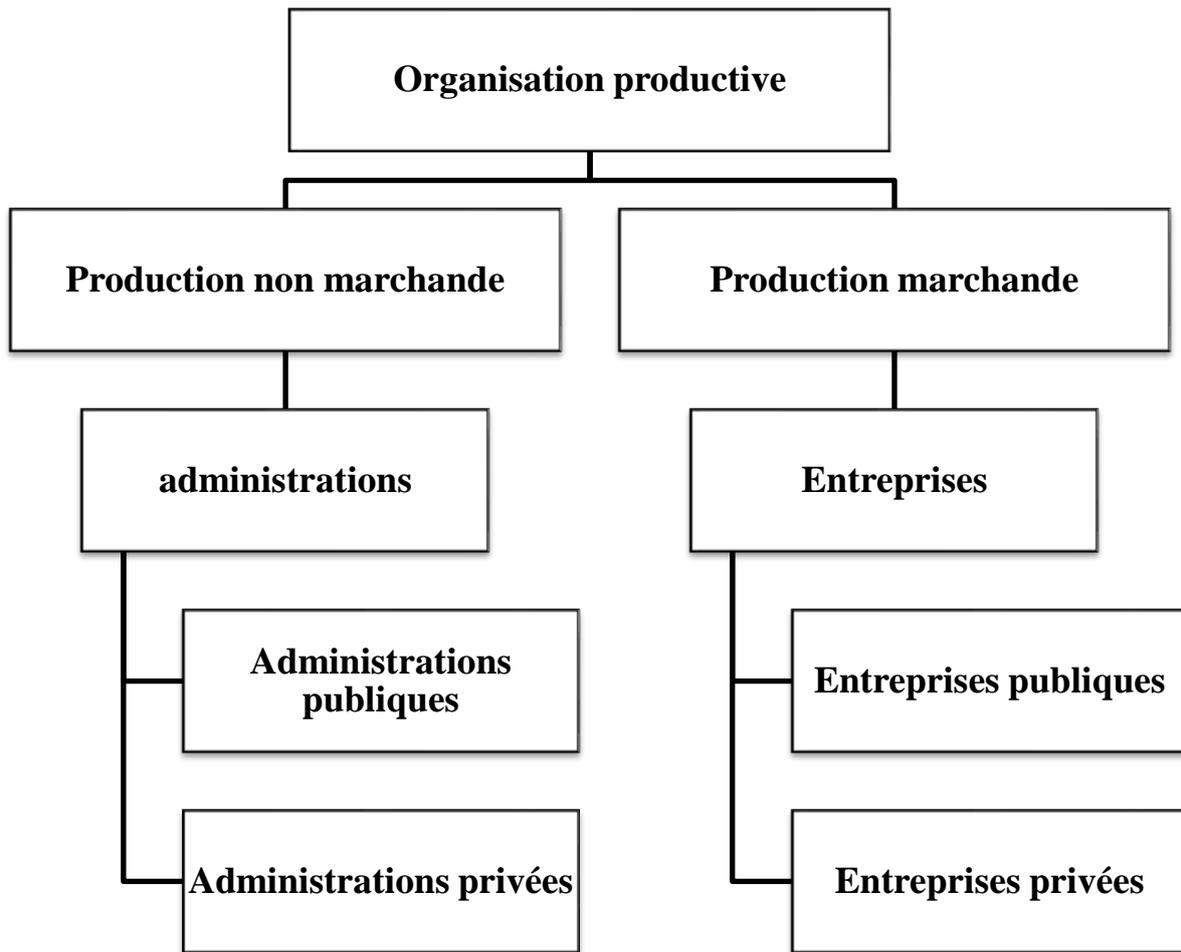
Certains produits proposés par les organisations s'échangent sur un marché. On distingue deux types de production :

A- La production marchande : les entreprises qui ont pour principe de gestion de fixer des prix permettant de dégager un maximum de profit. Comme par exemple : Palmery, Mobilis, Soumam,...

B- La production non marchande : les associations et organisations publiques dont les principes de gestion sont fondés sur des échanges gratuits ou quasi gratuits, qui ne couvrent pas le coût de production du service (ou du bien). Comme par exemple : les mairies, le croissant rouge, les hôpitaux en Algérie,...

En bref, nous pouvons résumer l'organisation comme suit :

Figure 3 : Les types d'organisations



4- Qu'est-ce que l'entreprise ?

L'entreprise peut être définie comme « **une organisation dont la fonction principale est de produire des biens et des services (...) destinés à la vente, pour satisfaire un besoin et en tirer des bénéfices ou du profit** » (INSEE)⁵

C'est une unité économique structurée, qui fabrique des produits de consommation (les produits alimentaires, le carburant, le papier..), ou des biens d'équipement (les voitures, les réfrigérateurs, les machines). Elle peut aussi fournir des services (teinturerie, banque, restaurant, transport, travail intérimaire...).

Elle produit des biens ou des services dans le but de satisfaire les besoins de ses clients. Ces produits, ces biens et ces services correspondent à un besoin. Ils constituent une offre, qui doit répondre à la demande. La confrontation de l'offre et de la demande constitue le marché.⁶

⁵ [file:///C:/Users/asus/Downloads/plaquette_pedagogie_sur_l_entreprise%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/asus/Downloads/plaquette_pedagogie_sur_l_entreprise%20(2).pdf). Consulté le 15/10/2016

5- Caractéristiques de l'entreprise dans le monde et en Algérie

Les principales caractéristiques de l'entreprise sont :

- C'est une entité juridique autonome, pouvant passer des contrats avec ses employés, fournisseurs, distributeurs et clients.
- C'est une entité administrative, c'est-à-dire dotée d'une équipe de managers pour assurer la coordination d'un ensemble de tâches spécialisées.
- C'est une collection d'actifs, de compétences et de capacités, d'équipements et de capitaux.
- C'est le principal instrument de la production des biens dans les économies capitalistes et d'orientation de ces activités à travers ses mécanismes administratifs d'allocation des ressources.

On peut citer d'autres caractéristiques comme le fait d'être :

- une entité autonome,
- Une entité qui modifie son environnement,
- Un système complexe

À la lumière de quelques recherches (Assala 2006), nous pouvons mettre en évidence quelques caractéristiques et singularités des PME algériennes, résumées dans les points suivants:

- Les PME Algériennes sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux délaissés par le secteur public;
- Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers ;
- Les PME sont peu ouvertes à l'extérieur, leur marché est principalement local et national, très rarement international ;
- Les techniques de croissance (cession, fusion, acquisition, etc..) sont non maîtrisées et non utilisées ; } Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées à cause d'un environnement défavorable aux affaires

⁶ <https://medefentrepreneurs.files.wordpress.com/2014/11/medef-fiche2-hd.pdf>. Consulté le 15/10/2016

6- Rôle et objectif de l'entreprise

Les rôles de l'entreprise et ses objectifs sont :

A- Une unité de production

L'entreprise combine des facteurs de production, utilise des matières premières et des approvisionnements divers en vue de produire des biens et services destinés à être vendus sur les marchés (biens et services marchands par opposition aux biens/services non marchands, qui sont eux gratuits).

B- Une unité de répartition

L'entreprise est un système économique de production avec pour finalité la création de richesse. Cette richesse créée n'est pas le produit vendu, mais la transformation qui aboutit au produit vendu. Cette VA permettra à l'entreprise de rémunérer ses facteurs de production et de recommencer son cycle de production. Les bénéficiaires sont répartis en 7 catégories (voir tableau ci-dessous)

Tableau 2 : Les bénéficiaires de la répartition de la richesse

BENEFICIAIRES	INSTRUMENTS DE REPARTITION
Le personnel	Salaires, participations
Les organismes sociaux	Cotisations sociales
L'État	Impôts et taxes
Les banques et les prêteurs	Intérêts et commissions
Les fournisseurs	Achats
Les associés, les propriétaires	Dividendes
L'entreprise elle-même	Autofinancement (ou « cash-flow »)

C- Assurer sa survie, voire réaliser un avantage concurrentiel

La pérennité est le fait de durer dans le temps. Le profit est indispensable afin de garantir la pérennité de l'entreprise car c'est le moyen principal pour assurer le financement de son développement. Ainsi, on peut dégager trois situations

- **Dépenses = recette** - Pas de bénéfice - Pas de bénéfice pour investir
- **Dépenses > recette** - Pas de bénéfice - Risque de faillite
- **Dépenses < recette** - Bénéfice pour investir – l'entreprise se porte bien, elle gagne de l'argent

D- Les besoins de l'entreprise

Les besoins de l'entreprise sont :

- Capitaux
- Locaux
- Matières premières
- Matériel
- Personnel

E- Quelles relations l'entreprise entretient-elle avec ses partenaires externes ?

Les partenaires externes de l'entreprise sont évidemment d'abord ses **clients** et ses **fournisseurs**. Mais l'entreprise est aussi en relation avec le cadre politique des pays dans lesquels elle est implantée (les **pouvoirs publics**). Elle doit d'autre part tenir compte des **associations de consommateurs** et de certaines organisations militantes.

Les clients sont au cœur de la stratégie de l'entreprise puisqu'ils constituent la source de ses ventes. L'entreprise doit donc en permanence être attentive aux attentes des consommateurs en matière de prix et de qualité. Mais de nouvelles attentes se développent aujourd'hui, d'une part sur la **sécurité** des produits, notamment du point de vue de la santé, d'autre part en matière de **respect de l'environnement** : les produits mais aussi les procédés de fabrication, la gestion des emballages, le recyclage des produits usagés font désormais l'objet, de la part du consommateur, d'exigences nouvelles que l'entreprise ne peut ignorer.

Ces préoccupations engageant la responsabilité citoyenne de l'entreprise s'appliquent également aux relations avec les fournisseurs : l'entreprise intègre de plus en plus les critères sociaux et environnementaux dans ses stratégies d'achat de matières premières ou de semi-produits. Le développement du **commerce équitable** avec les pays du Sud témoigne de cette exigence morale d'une production et d'une consommation responsables. Le consommateur a

sa part de responsabilité dans ce domaine, mais elle est complémentaire de l'attitude de l'entreprise.

Les **pouvoirs publics** font également partie des partenaires externes avec lesquels l'entreprise doit dialoguer et dont elle doit tenir compte. Les réglementations techniques et commerciales, les impôts, les lois sociales encadrent en effet l'activité de l'entreprise.

Enfin, les **groupes de pressions** que sont les associations de consommateurs (comme L'Organisation algérienne de protection et d'orientation du consommateur et son environnement (APOCE) en Algérie) ou certaines organisations non gouvernementales (ONG) ont aussi une influence sur les décisions des entreprises, en permettant aux composantes de la société de peser sur certains choix économiques ou techniques.

Cours n° 02 : Classification des entreprises

Introduction

Le monde des entreprises est d'une très grande diversité : on y trouve la petite entreprise artisanale travaillant à l'échelle d'un quartier comme la boutique d'un cordonnier, mais aussi la grande firme multinationale implantée dans plusieurs dizaines de pays comme McDonald's. Au-delà de la diversité des tailles, des secteurs d'activité, des statuts juridiques, des méthodes de production, on peut dégager des constantes dans la réalité de leur fonctionnement. L'entreprise réunit différents partenaires internes et a des relations avec ses partenaires externes. Organisée autour de grandes fonctions, elle doit assurer la coordination efficace des éléments qui la composent. Elle a aussi des responsabilités particulières vis-à-vis de l'environnement social dans lequel elle évolue.

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères, selon la taille ou la dimension, ou encore selon leur statut juridique

1- Classification dimensionnelle

Dans la classification selon la dimension, nous pouvons retenir la taille ou le secteur d'activité.⁷

A- Les critères de la taille

D'après la taille, l'entreprise peut être classée selon :

- **Le chiffre d'affaires:** critère qui permet d'apprécier le poids économique d'une entreprise (parts de marche en comparaison avec les concurrents).

Le chiffre d'affaires est un indicateur intéressant pour comparer deux entreprises qui fabriquent le même bien de nature différente puisque la mesure est effectuée en unité monétaire.

- **L'effectif :** il n'existe pas de définition officielle unique, pour cela nous avons retenu la classification de l'INSEE

⁷http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ctQws7fQmQJ:patrick.monassier.free.fr/cours_entreprise/Classification%2520des%2520entreprises.pdf+%&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=fr. Consulté le 22/10/2016

Tableau 3 : Classification des entreprises selon l'effectif

Forme d'entreprise	Nombre de salariés
Très petite entreprise(TPE)	moins de 10 salariés
Petite entreprise (PE)	entre 10 salariés et 49 salariés
Moyenne entreprise (ME)	entre 50 salariés et 250 salariés
Grande entreprise	Plus de 250 salariés
Groupe d'entreprises	comporte une société mère et des filiales.
Entreprise étendue(ou en réseau, ou matricielle, ou virtuelle)	comprend une entreprise pilote travaillant avec de nombreuses entreprises partenaires.

Source : INSEE

Tableau 4 : Les catégories de PME

Catégorie d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Total du bilan annuel
Moyenne	50 à 250	400 millions à 4 milliards DA	200 millions à 1 milliards DA
Petite	10 à 49	Inférieur à 400 millions DA	Inférieur à 200 millions DA
Micro ou très petite	01 à 09	Inférieur à 40 millions DA	Inférieur à 20 millions DA

Source : établi par nos soins en se basant sur le journal officiel du 11 Janvier 2017

D'après le journal officiel de 11 Janvier 2017, la PME est définie comme « *quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :*

- *Employant une (1) à deux cent cinquante (250) personnes ;*

- *Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens ;*
- *Et qui respecte le critère d'indépendance*

La moyenne entreprise est définie comme

- *une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent*
- *cinquante (250) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens*
- *ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (1) milliard de dinars algériens.*

La petite entreprise est définie comme une

- *entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens.*

La très petite entreprise « TPE » est définie

- *comme une entreprise employant de un (1) à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens.»⁸*

En Algérie, l'orientation en faveur des PME est apparue, dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements et à l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base attesté par l'effondrement du secteur public économique.

B- Les secteurs d'activités

D'après C. Clarck et J. Fourastié il existe trois secteurs, à savoir :

- **Secteur primaire** : regroupe toute les entreprises qui ont pour mission principale l'exploitation, comme l'agriculture, la pêche, l'exploitation forestière ou minière.

⁸ Le journal officiel de la République Algérienne n°2, 11 Janvier 2017.

- **Secteur secondaire:** regroupe toute les entreprises qui ont pour mission principale la production, comme bâtiments et travaux publics, électroménager, aéronautique, etc.
- **Secteur tertiaire :** regroupe toute les entreprises qui ont pour mission principale la prestation de service

C- Branche et secteur d'activité

Selon l'INSEE toujours, on peut classer les entreprises comme suit :

- **Le secteur :** Ensemble des entreprises ayant la même activité principale.
- **La branche :** Ensemble d'unités de production fournissant un même produit ou service

2- Classification juridique

Le statut juridique d'une entreprise est un ensemble de règles relatives aux :

- A la propriété des outils de production,
- Au partage des bénéfices,
- A la responsabilité à l'égard des tiers,
- A la gestion.

En Algérie et d'après le code de commerce les entreprises peuvent être classées comme suit⁹ :

A- Les sociétés de personnes

Les sociétés de personnes sont constituées d'associés ayant une forte relation entre eux, soit parce que leurs intérêts sont intimement liés, soit parce qu'ils collaborent effectivement et personnellement à la poursuite du but social. Dans ce type de sociétés, les cessions des parts sociales sont, généralement, soumises à l'accord préalable des autres associés. En Algérie, les entreprises de personnes peuvent être :

- **Les sociétés en nom collectif (SNC) :** Dans ce type de sociétés, les associés ont tous la qualité de commerçant et répondent solidairement des dettes sociales. L'avantage de cette forme juridique réside dans le fait qu'elle présente une organisation statutaire souple, et qu'elle n'exige pas un capital minimum obligatoire.

⁹https://www.jecreemontentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1324&catid=129&Itemid=607&lang=fr. Consulté le 22/11/2016

- **Les sociétés en commandite simple (SCS) (Société hybride) :** Elles sont constituées de deux groupes d'associés : les commandités qui ont la qualité de commerçant et qui sont solidairement responsables des dettes sociales, et les commanditaires qui sont des associés qui ne répondent des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports. Cette forme sociale favorise le développement d'une société familiale par apport de capitaux nouveaux sans que les initiateurs du projet en perdent la maîtrise. Elle constitue la solution adéquate pour une ouverture en douceur du capital de l'entreprise.

- **Les sociétés en participation :** il s'agit de sociétés qui ne sont pas immatriculées au registre de commerce et dépourvues de la personnalité morale. Leur constitution ne nécessite aucune formalité. Elles sont uniquement soumises à l'obligation de souscrire une déclaration d'existence auprès des services fiscaux. Ce genre de sociétés est particulièrement adapté aux activités ponctuelles et saisonnières comme les chantiers de travaux publics et les exploitations agricoles.

B- Les sociétés de capitaux : les sociétés de capitaux sont créées par l'association des capitaux apportés par les associés (apport en numéraire ou en nature). Les titres de propriété représentant ces capitaux sont appelés actions, et sont plus facilement transmissibles que dans une société de personnes. En Algérie, cette catégorie d'entreprises comprend :

- **Les sociétés par actions :** ces sociétés sont constituées d'associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Elles se composent d'au moins 07 associés, et leur capital ne peut être inférieur à 5 000 000 de dinars si la société fait publiquement appel à l'épargne et de 1 000 000 de dinars si ce n'est pas le cas.

- **Les sociétés en commandite par actions (SCA) (Société hybride) :** leur capital social est divisé en action. Elles se caractérisent par l'existence de deux types d'associés : Les commandités qui sont des commerçants indéfiniment et solidairement responsables du passif social et dont les parts ne sont pas librement cessibles, et les commanditaires qui ne sont responsables des dettes de la société qu'à concurrence de leurs apports. Leurs actions sont librement négociables et leur nombre ne peut être inférieur à 03. Le capital social nécessaire pour constituer ce genre de sociétés est de 5 000 000 de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de 1 000 000 de dinars lorsque ce n'est pas le cas.

- **Les sociétés à responsabilité limitée (SARL) :** Elles sont constituées par des associés qui ne supportent leurs pertes qu'à concurrence de leurs apports. Le nombre des associés est compris entre 02 (minimum) et 50 (maximum)⁷. Leur capital social doit être supérieur ou égal à 100 000 dinars, et la valeur nominale des parts sociales ne doit pas être inférieure à 1 000 dinars. Lorsque cette société ne comporte qu'une seule personne en tant qu'associé unique, elle est dénommée entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée « EURL ». Cette forme sociale permet la cessibilité des parts sociales. Par contre, elle est contraignante par le fait qu'il est exigé la libération totale des parts sociales.

- **L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL):** Cette société ne comporte qu'une seule personne en tant qu'associé unique. Son capital social ne peut être inférieur à 100 000 dinars. L'avantage de cette forme c'est que les biens personnels de l'entrepreneur sont distincts de ceux de l'entreprise. Ainsi, il ne répond des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du capital social.

Tableau 5 : les différentes formes juridiques des entreprises

	SNC	SARL	EURL	SPA
Nombre de personnes	Min 2	De 2 à 50	1	Min 7
Capital social	/	Min 100.000 DA	Min 100.000 DA	1.000.000 DA Ou 7.000.000 DA
Cession de parts sociales	le consentement de tous les associés	$\frac{3}{4}$ des associés	/	En toute liberté
La responsabilité vis à vis d'autrui	Illimitée	Limitée	limitée	limitée

Fiche TD n°01 (avec corrigé)

1- Comment détermine-t-on l'activité principale d'une firme comme MITSUBISHI qui active dans des domaines divers (les finances, l'aciérie, l'automobile et la télécommunication) ?

L'activité principale entre ces 4 activités est celle qui génère la plus grande part du CA, ou qui emploie le plus grand nombre de salariés. autrement dit, cette firme doit être citée une seule fois dans un classement par secteur et elle doit être citée 4 fois dans un classement par branches.

2- quelles sont les difficultés de la classification selon la taille ?

A cause de la robotisation et de l'informatique le critère de l'effectif peut être parfois insuffisant. Le fonctionnement de plusieurs firmes mondiales est basée sur un nombre pas très important (APPLE) en comparaison avec (WALL MART).

Certaines typologies mettent donc dans le même groupe (TPE par exemple), une entreprise de haute technologie employant cinq ingénieurs avec un menuisier qui exerce avec trois compagnons.

La même remarque peut être faite au paramètre du CA, puisque une société peut avoir un CA important et au même temps elle n'a pas de bénéfices car elle a des charges énormes. Le CA peut être instable est soumis à des variations économiques comme l'inflation par exemple.

Exercice 03 : Mettez dans un tableau les différents critères de classification des entreprises représentées ci-dessous.

Yaourt SPA est une entreprise de 800 salariés. Principale employeur dans le canton (la région)

La coopérative laitière locale «TESSALA », employant 15 personnes, a un accord d'exclusivité avec l'usine de yaourt. Propriété d'un couple qui répond indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

Une supérette employant 7 salariés, vend les yaourts au rayon « produits frais ». Cette unité commerciale est la propriété d'un couple qui a une responsabilité limitée à l'égard de l'Etat.

Une entreprise familiale de transport NOUR SPA composée de 50 salariés assure le transport du lait et du personnel de l'entreprise de yaourt

L'entreprise HOGGAR composée de 13 salariés assure la maintenance dans l'entreprise de yaourt. Propriété d'une personne qui a une responsabilité limitée à l'égard de l'Etat.

	D'après l'effectif	D'après le secteur d'activité	D'après les secteurs économiques	D'après la branche d'activité	D'après le critère juridique
Yaourt SPA	Grande	Secondaire	Secteur du lait	Yaourt	SPA
La supérette	TPE	Tertiaire	Distribution	Vente en détail	SARL
L'entreprise HOGGAR	PE	Tertiaire	Maintenance	Maintenance	EURL
L'entreprise NOUR	ME	Tertiaire	Transport	Transport du lait et du personnel	SPA
La coopérative TESSALA	PE	Primaire	Laitier	Vente du lait	SNC

Exercice 04 : une TPE installée à la zone industrielle de la sénia fabrique des robinets pour baignoire. Durant l'année 2020, elle a commercialisé 1000 robinets à 6.000 DA et 100 robinets grand luxe à 12.000 DA. Il est demandé de calculer son chiffre d'affaires.

$$CA = PV_u * Q_v$$

$$CA = (1000 * 6000) + (100 * 12000) = (6.000.000 + 1.200.000) = 7.200.000 \text{ DA}$$

Exercice 05 : les données suivantes représentent le chiffre d'affaires de quelques entreprises. Il est demandé de les classer par ordre décroissant :

SARL EL BAHIA (120.000.000 DA), El fallah SPA (150.000.000 DA), EL MOUSTAKBAL (52.000.000 DA), KKPM (60.000.000 DA)

Le classement est le suivant : 2-1-4-3

Quel sera le classement de ces entreprises, si, les consommations intermédiaires sont respectivement de l'ordre de : 70.000.000 DA, 110.000.000 DA, 22.000.000 DA, 15.000.000 DA.

Dans ce cas, nous allons classer ces entreprises d'après la valeur ajoutée

La Valeur Ajoutée = chiffres d'affaires – les consommations intermédiaires

Exemple : la VA de SARL EL BAHIA est (120.000.000 – 70.000.000 = **50.000.000 DA**)

50.000.000, 40.000.000, 30.000.000, 45.000.000.

Le classement est le suivant 1-4-2-3

Cours n° 03 : Les théories de l'entrepreneur

Introduction

Pendant la forte croissance économique de l'après-guerre, l'entrepreneur est ignoré dans un contexte marqué par l'épanouissement du capitalisme managérial (annoncé par Schumpeter)

La théorie de l'entrepreneur se développe d'abord avec Cantillon alors que le capitalisme industriel émerge. Elle s'étoffe avec Say quand il s'affirme et se poursuit avec Schumpeter, lorsque le capitalisme managérial s'épanouit. La théorie de l'entrepreneur renaît progressivement à partir des années 1970, période marquée par des bouleversements économiques et sociaux majeurs. Kirzner est l'un des principaux artisans de ce retour de l'entrepreneur en s'opposant à Schumpeter. L'entrepreneur n'a alors plus de points communs avec le héros schumpétérien.

1- Naissance conceptuelle au 18ème siècle

Historiquement, la figure de l'entrepreneur est réservée aux sciences économiques. La paternité de ce concept est communément attribuée à Richard Cantillon (1680-1734) qui, dans son « Essai sur la nature du commerce en général » (1755) publié post-mortem, définit l'entrepreneur comme un individu preneur de risque qui mobilise des ressources dans l'anticipation d'un bénéfice futur de son activité.

La figure de l'entrepreneur que propose Turgot (1727-1781) annonce les prémises des développements du 19^{ème} siècle. Si la priorité de Turgot est bien d'identifier « l'emploi dont les capitaux sont l'objet » (Fontaine, 1992), il distingue précocement l'entrepreneur comme l'agent rémunéré pour la direction des affaires, du capitaliste prêteur d'argent dont la rémunération émane de l'intérêt, c'est-à-dire de la rémunération du capital. La véritable originalité de son approche réside néanmoins dans l'identification de l'entrepreneur-capitaliste comme agent dont le savoir est plus pertinent (ibid. p. 523).

2- L'entrepreneur gestionnaire du 19^{ème} siècle

Dans la lignée de Cantillon, les premières réflexions sur la figure de l'entrepreneur sont marquées par le rapport au monde des affaires qu'entretiennent ses héritiers, en particulier les auteurs de l'école française Jean-Baptiste Say et Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (on peut voir les apports moins importants de Condillac (1776), Courcelle-Seneuil (1855), Tarde (1890) et Leroy-Beaulieu (1919)).

L'accent est d'abord mis sur la capacité de bonne gestion de l'entrepreneur qui le différencie du capitaliste (voir encadré 1). L'entrepreneur devient l'agent pivot de tout système de production et de distribution que Say définit comme l'agent doté du bon jugement (1828-1829). L'entrepreneur est l'agent qui maîtrise le sens des affaires et l'art d'entreprendre, c'est-à-dire l'art d'employer le plus utilement possible le capital et le travail (Courcelle-Seneuil, 1872). L'entreprise est donc définie comme « toute application de l'activité humaine qui consiste à combiner l'emploi des forces diverses pour atteindre un but déterminé » Courcelle-Seneuil (1872, p.1, cité par Ribeil 1994, p.40).

Si l'art d'entreprendre possède une dimension innée, l'acquisition de connaissances spécifiques telles que les processus de fabrication de produits, l'identification des désirs des consommateurs, ou la connaissance des prix de revient comme des coûts de production, sont autant d'éléments que l'entrepreneur se doit de maîtriser (Courcelle-Seneuil, 1872:188 ; Say, 1848:18). Dans la tradition française, le recours au « bon jugement » nécessite d'imaginer les futurs possibles en situation d'incertitude et en ce sens, faire preuve de prudence^[21].

En jetant les fondements de la science des affaires, les deux auteurs mettent donc l'accent sur l'esprit de direction et la connaissance des procédés industriels que seule la pratique permet d'acquérir. Avec la tradition française, l'entrepreneur n'est plus seulement le bon gestionnaire des ressources identifié par Turgot, il est aussi un homme prudent capable d'imaginer le futur sans se référer au passé en situation d'incertitude (Facchini, 2007). Dans ces circonstances la connaissance n'est pas le seul déterminant du succès entrepreneurial, il convient d'introduire la capacité à prendre les bonnes décisions en situation d'incertitude

En 1819, Jean-Baptiste Say joindra les écrits à la pratique en fondant avec Vital Roux la première école de commerce du monde : l'École spéciale de commerce et d'industrie, l'actuelle ESCP Europe.

3- Incertitude, innovation, perception : l'entrepreneur au 20e siècle

Au début du 20ème siècle, une distinction majeure, issue des travaux de Frank Knight (1921) sur les concepts de risque et d'incertitude, va avoir un impact significatif sur la théorie de l'entrepreneur. Chez Knight, le concept de risque fait référence à une situation où l'occurrence d'un événement est probabilisable contrairement au concept d'incertitude où la probabilité de réalisation de l'évènement est inconnue. Cette distinction fondamentale conduit à penser l'action de l'entrepreneur non pas dans un univers risqué, mais dans un monde incertain (Facchini, 2007). Dans un monde incertain il ne convient plus de se référer à la probabilité d'apparition d'un événement, mais bien d'imaginer le monde des possibles quand bien même ce dernier est imprévisible.

En 1819, Jean-Baptiste Say joindra les écrits à la pratique en fondant avec Vital Roux la première école de commerce du monde : l'École spéciale de commerce et d'industrie, l'actuelle ESCP Europe.

3. Incertitude, innovation, perception : l'entrepreneur au 20e siècle.

Au début du 20ème siècle, une distinction majeure, issue des travaux de Frank Knight (1921) sur les concepts de risque et d'incertitude, va avoir un impact significatif sur la théorie de l'entrepreneur. Chez Knight, le concept de risque fait référence à une situation où l'occurrence d'un événement est probabilisable contrairement au concept d'incertitude où la probabilité de réalisation de l'évènement est inconnue. Cette distinction fondamentale conduit à penser l'action de l'entrepreneur non pas dans un univers risqué, mais dans un monde incertain (Facchini, 2007). Dans un monde incertain il ne convient plus de se référer à la probabilité d'apparition d'un événement, mais bien d'imaginer le monde des possibles quand bien même ce dernier est imprévisible.

Dans ce contexte, Joseph Schumpeter va définir l'entrepreneur comme un innovateur. Il est un agent capable de briser les routines et traditions de consommation en combinant autrement les ressources, en réorganisant la firme ou en introduisant de nouveaux intrants. Schumpeter définit ainsi le processus de « destruction créatrice » selon lequel la concrétisation d'idées nouvelles, si elles rencontrent le succès, entraîne l'abandon de certaines, pratiques ou consommations intermédiaires et certains biens au profit de nouveaux. À terme, ce processus entraîne la dynamique de création de richesses et le développement des économies. Contrairement aux autres agents, l'entrepreneur exhibe un comportement de leader aux prévisions prédictives et à l'imagination visionnaire, qu'accompagne un comportement innovant plutôt que routinier pour répondre à l'incertitude.

Face à cette approche, Israël Kirzner (1973 et 2005), présente le renouveau de la théorie de l'entrepreneur en une synthèse des apports de Knight (l'incertain), Say (l'organisation de la production) et de Schumpeter (l'innovation). L'entrepreneur est alors considéré comme une fonction inhérente de l'action dans un contexte où ni les fins ni les moyens ne sont donnés. Kirzner définit donc l'entrepreneur comme un agent doté d'« alertness », à savoir une acuité particulière à percevoir les gains et la capacité de les saisir. En ce sens il dispose d'un coup d'œil plus prompt que la foule. Entreprendre devient donc une posture particulière, une attitude de vigilance aux opportunités de profits non encore perçues. Dès lors, s'il est utile de proposer des méthodes de maximisation du profit, encore faut-il l'identifier.

Par la suite, de nombreuses ramifications ont découlé de ces grandes figures de l'entrepreneur. En outre, le rôle décisif du comportement entrepreneurial a été identifié dans un grand nombre de situations non marchandes telles que la politique, les milieux associatifs, ou encore la coopération internationale.

Cours n°04 : Définition et processus de l'entrepreneuriat

Introduction

L'entrepreneuriat a pendant longtemps été considéré beaucoup plus comme un problème d'individu que comme un problème d'organisation. La recherche s'était focalisée sur l'étude du profil du créateur (*the trait approach*). Un peu comme Frederick Winslow Taylor était à la recherche du « one best way » en matière de gestion, on peut dire que les chercheurs en entrepreneuriat étaient eux, dans leur champ, à la recherche du « one best man ». On doit à William B. Gartner d'avoir totalement renouvelé cette approche. (Hernandez, 2008)

1- Définition de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur

Le terme entrepreneuriat désigne *« l'action et l'effet d'entreprendre, un verbe qui fait référence au fait de mener à bonne fin une œuvre, un projet ou une affaire. L'objet de l'entrepreneuriat est normalement un projet qui est développé avec effort et qui fait face à plusieurs difficultés et/ou contraintes, dans le but de le mener à bout (à un point établi). Parfois, certains projets n'aboutissent pas, hélas »*.¹⁰

Tandis que l'entrepreneur *« c'est une personne qui initie le changement pour un mieux-vivre. »*¹¹ Devenir entrepreneur, c'est se donner la liberté de se dépasser

Aujourd'hui, le Petit Robert donne trois définitions du mot « entrepreneur »:

- La première définition fait référence à l'acte d'entreprendre: « est entrepreneur » celui qui entreprend quelque chose
- La seconde voit dans l'entrepreneur «une personne qui se charge de l'exécution d'un travail ».
- La troisième, dans une perspective économique, est entrepreneur «toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte, et qui met en œuvre les divers facteurs de production (agents naturels, capital, travail), en vue de vendre des produits ou des services ».

2- L'évolution de l'entrepreneuriat en Algérie

¹⁰ <http://lesdefinitions.fr/entrepreneuriat>

¹¹ <http://www.jentreprends.ca/cest-quoi-un-entrepreneur>

Depuis l'indépendance, les pouvoirs publics ont adopté deux politiques concernant la création d'entreprise. La première était marquée par une économie administrée qui a placé l'entreprise publique au centre des préoccupations de l'Etat, la seconde qui a vu un intérêt croissant vis-à-vis de l'entreprise privée.

A- La phase de l'économie administrée

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics ont optés pour une économie planifiée où l'Etat est le seul entrepreneur. Cette période était marquée par le monopole des entreprises publiques.

Au début des années 1980 autorise les entreprises privées à opérer dans les créneaux de la transformation et la distribution. Cependant, la réglementation de l'époque n'était pas favorable au secteur privé.

À la fin des années 1980, l'Etat a entamé quelques réformes qui ont touchées principalement l'ouverture du marché et l'autonomie des entreprises.

B- La phase de l'économie de marché

La crise économique a contraint l'Etat à négocier un rééchelonnement de la dette extérieure avec le FMI qui a conduit l'Algérie à se désengager de plusieurs secteurs économiques et l'ouverture du marché au secteur privé. (Atoussi, 2016)

A noter, que cette création a coïncidé avec une situation économique très difficile, marquée une dette extérieure qui dépassait les 30 milliards de dollars, des réserves inférieur à 2 milliards de dollars et la fermeture d'un nombre importants d'entreprises publiques

C- La phase des réformes de deuxième génération

Cette phase est marquée par de nombreuses réformes qui touchent en autres le secteur public, du secteur bancaire et la promotion des investissements. En bref, le but recherché était d'encourager l'entrepreneuriat.

Ces différents programmes sont issus de différents ministères (ministère du commerce, de l'industrie, ministère de PME/PMI et de l'artisanat, etc.). C'est ce qui donne l'impression de redondance des programmes (Assala, 2006). Nous constatons également la pluralité des structures de création, d'accompagnement, de financement ou de promotion des PME que l'on peut résumer dans le tableau ci-après (Daoud, 2006).

3- Les incitations à l'entrepreneuriat en Algérie

Il existe en Algérie un certain nombre d'aides publiques à la création d'entreprise. En effet, Après de longues années de prohibition, l'Etat algérien a complètement modifié son comportement vis-à-vis de l'investissement privé. De l'Etat investisseur des années 1970 et 1980, il devient un Etat incitateur à partir des années 90.

La faiblesse des capitaux privés et l'inexpérience des porteurs de projets, a orienté les pouvoirs publics vers des modes de soutien et d'accompagnement pour stimuler l'entrepreneuriat. Les trois dispositifs phares sont, l'ANDI, l'ANSEJ et la CNAC s'inscrivent dans deux dynamiques, création d'entreprises et création d'emplois. Ces trois dispositifs, se base sur deux types d'encouragement : par l'allégement fiscal et par des financements directs de l'entreprise créée.

A- Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ)

Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, institution publique créée en 1996 chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise Le dispositif ANSEJ est réservé aux jeunes chômeurs (19-35ans) porteurs d'idée de projet de création d'entreprise.¹²

Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre les étapes de création de lancement et d'extension de l'entreprise. Il concerne des projets de création dont le coût global ne dépasse pas les 10 Millions de dinars.

Le dispositif propose deux formules de financement :

- Mixte : Apport personnel +Financement ANSEJ
- Triangulaire : Apport personnel+ Financement ANSEJ+ Financement bancaire selon la formule suivante :

- Apport personnel : 1 à 2% du coût global du projet ;
- ANSEJ : 28 à 29% du coût global du projet Prêt non rémunéré (PNR) ;
- Banque : 70% du coût global du projet.

Avantages fiscaux (exonération de TVA et abattement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation) ;

¹² <http://www.mdipi.gov.dz/?ANSEJ>

Coaching et formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise. L'ANSEJ est présente à travers tout le pays à travers un réseau d'antennes dont les coordonnées sont données en annexe.¹³

Tableau 6 : Attestations d'éligibilité ANSEJ (Cumul au 30/06/2019)

Projets financés	381 427
Pourcentage	100%
Impact emplois	910 297
Nombre moyen d'emplois	2
Coût moyen de l'emploi (DA)	1 346 314
Montant d'investissement (DA)	1 225 545 651 925
Coût moyen de l'emploi (DA)	1 346 314
Coût moyen d'une micro-entreprise (DA)	3 213 054

Source : ANSEJ

L'ANSEJ a financé 381.427 projets jusqu'au 30 Juin 2019, ce qui a permis de créer 910.297 postes d'emploi, et avec un coût total de 1.225.545.651.925 D.A. le coût moyen de l'emploi est de 1.346.314 DA.

B- La caisse nationale d'assurance chômage (CNAC)

La caisse nationale d'assurance chômage. Prend en charge le dispositif de soutien à la création et l'extension d'activités réservé aux chômeurs promoteurs de 30 -50 ans, ayant perdu leur emploi pour des raisons économique.¹⁴

L'aides financières prend forme de :

- Prêt non rémunéré représentant 28 à 29% du coût global du projet
- Bonification des intérêts bancaires.

Assistance à l'obtention du financement bancaire (70% du coût global du projet) à travers une procédure simplifiée par la mise en place du comité de sélection et validation et de

¹³ www.ansej.org.dz

¹⁴ <http://www.mdipi.gov.dz/?CNAC>

financement des projets et la garantie des crédits par le fonds de caution mutuelle Risques/crédits investissements chômeurs promoteurs 30-50 ans.

Les investissements à réaliser dans ce cadre reposent exclusivement sur un mode de financement de type triangulaire, qui met en relation le promoteur, la banque et la CNAC à travers le montage suivant :

- Apport personnel : 1 à 2% du coût global du projet
- Financement CNAC : 28 à 29% du coût global du projet (Non rémunéré)
- Financement bancaire : 70% (intérêts bonifiés).

Avantages fiscaux (exonération de TVA et abattement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation) ; Coaching et formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise ; Validation des Acquis Professionnels (V.A.P).

C'est une mesure mise en œuvre en partenariat avec le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel, elle vise à évaluer et à valoriser l'expérience professionnelle des futurs promoteurs en situation d'absence de justificatif de qualification (certificat de qualification, diplôme ou certificat de travail). Cette opération est prise en charge financièrement par la CNAC.¹⁵

Tableau 7 : Projets CNAC financés par secteur d'activité (cumul au 30/06/2019)

Exercice 2019	Nombre de projets financés	1 970
	Impact emploi	4 780
	Total financement (Million DA)	9 906,04
Cumulé au 30-06-2019	Nombre de projets financés	147 500
	Impact emploi	310 398
	Total financement (Million DA)	491 238,78

Source : CNAC

D'après le tableau ci-dessus pour un financement de 491.238,78 million de dinar, il y'a eu la création de 310.398. Ce qui signifie que chaque emploi créé a coûté à la caisse nationale d'assurance chômage un montant de 1.582.609,35 DA.

¹⁵ www.cnac.dz

C- L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)

L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise à travers des régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale.¹⁶

Deux régimes d'avantages sont prévus :

- Le régime général s'applique aux investissements courants réalisés en dehors des zones à développer ;
- Le régime dérogatoire s'applique aux investissements courants réalisés dans les zones à développer et à ceux présentant un intérêt particulier pour l'Etat.

L'ANDI est présente dans toutes les wilayas du pays à travers les « guichets uniques décentralisés » dont les coordonnées sont données en annexes.

Le guichet unique décentralisé est une structure qui regroupe les représentants locaux de l'ANDI et les organisations et administrations concernées par l'acte d'investissement (Registre de commerce, impôts, douanes, foncier ...). Le guichet unique a pour vocation d'être l'interlocuteur unique du promoteur dans l'esprit d'alléger et de faciliter les formalités et procédures administratives relatives au projet d'investissement.¹⁷

Tableau 8: Etats des projets d'investissement (S1/2019)

Projets déclarés	1 765
Montant (Millions de (DA)	530 291
Emplois	48 784

Source : ANDI

Au sein de l'ANDI, le coût moyen d'emploi est à hauteur de 10.870.182 DA. Ce qui très élevé.

¹⁶ <http://www.mdipi.gov.dz/?L-ANDI>

¹⁷ www.andi.dz

D- Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit (ANGEM)

Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit, développe un dispositif (le micro crédit) visant le développement des capacités individuelles des personnes à s'auto prendre en charge en créant leur propre activité. Le Micro Crédit est un prêt permettant l'achat d'un petit équipement et des matières premières de démarrage pour exercer une activité ou un métier.¹⁸

Ce dispositif est destiné à tout citoyen de plus de 18 ans sans revenus ou disposant de revenus instables et irréguliers ainsi que les femmes au foyer. Il vise l'intégration économique et sociale à travers la création d'activités de production de biens et services.

Le crédit « achat de matière première » :

Le dispositif prévoit un financement à 100% (aucun apport du postulant au micro crédit) du montant d'achat de la matière première à travers un prêt non rémunéré (PNR), pour un coût global ne dépassant pas 100 000 DA.

Le crédit « acquisition de petits matériels et équipements » :

Le coût maximum de l'investissement est fixé à 1 million de dinars.

Le montage financier proposé par le dispositif prévoit la formule suivante :

- Apport personnel : 1% du coût global du projet ;
- ANGEM : 29% du coût global à travers prêt non rémunéré
- Banque : 70% du coût global (Intérêts bonifiés)

L'Agence est représentée par un réseau de 49 Coordinations de Wilayas appuyées par des cellules d'accompagnement mises en place pour accueillir, informer et aider les candidats au micro crédit à concrétiser leur projet.¹⁹

¹⁸ <http://www.mdipi.gov.dz/?ANGEM>

¹⁹ www.angem.dz

Tableau 9 : Crédits ANGEM octroyés par type de financement (Cumul au 30/06/2019)

Type de financement	Nombre	pourcentage	Emplois créés
Financement Achat de Matières Premières	804 254	90,45%	1 188 651
Financement triangulaire « ANGEM- Banque-promoteur »	84 894	9,55 %	128 544
Total	889 148	100,00%	1 317 195

Source : ANGEM

Tableau 10 : Crédits ANGEM octroyés par secteur d'activité (Cumul au 30/06/2019)

Secteur d'activités	Nombre de prêts octroyés	Montants accordés	Part (%)
Agriculture	122 052	8 063 294 457,370	13,73
TPI	350 484	17 274 833 907,880	39,42%
BTP	76 782	6 406 748 306,420	8,64%
Services	178 426	16 287 151 951,720	20,07%
Artisanat	156 549	8 859 459 123,410	17,61%
Commerce	4 011	995 353 071,950	0,45%
Pêche	844	108 934 313,790	0,09%
Total	889 148	57 995 775 132,54	100,00%

Source : ANGEM

Par secteur d'activité, les TPI (très petites industries), les services, l'artisanat et l'agriculture sont les secteurs ayant bénéficié de la majorité des prêts octroyés avec 91% du total.

D'après les tableaux 9 et 10, nous pouvons constater que pour un montant de 57.995.775.132,54 DA de montants accordés aux porteurs de projets il y'a eu 1.317.195 postes créés. Ce qui veut dire que le coût moyen d'un emploi est de 44.029,75 DA.

Plus de 90% de ce financement a été destiné à l'achat de matières premières

Cours n°05 : Le profil de l'entrepreneur

Introduction

Un entrepreneur, a trois missions clés au sein de son organisation :

- le développement de l'activité,
- la rentabilité
- et le maintien d'une bonne visibilité.

Tout en gardant à l'esprit ces missions principales, l'entrepreneur doit assurer plusieurs fonctions de gestion, production et de ventes.

À ce jour, de nombreuses études ont été menées pour démontrer les corrélations existantes entre le métier des individus et leurs personnalités. Il est scientifiquement prouvé qu'un individu sera plus épanoui et performant si son environnement de travail est en adéquation avec sa personnalité.

1- Les qualités d'un entrepreneur

Le succès dans la création d'entreprise repose sur les qualités de l'entrepreneur qui sont :

A- La passion : aimer son métier et son entreprise

Tout entrepreneur a au fond de lui une passion pour un domaine en particulier. Des nouvelles technologies à l'agronomie, en passant par la sophrologie, ou encore les chaussures de sport. La passion peut aussi être celle de l'argent. En effet, bon nombre d'entrepreneurs sont passionnés par la simple idée d'utiliser leurs propres compétences ainsi que celles de leur entourage afin de devenir riche ! Pourquoi pas ? L'entrepreneur dispose d'une bonne connaissance de soi, c'est pourquoi il connaît sa passion et a pour seul objectif de s'y consacrer pleinement. La grande particularité de la personnalité de l'entrepreneur est qu'il souhaite vivre de sa passion.

« *Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie* ». Cette phrase de Confucius résume le fait que le travail que l'on aime est plus une passion qu'un travail. Les entrepreneurs n'ont pas peur de travailler dur car cela représente une lutte

pour atteindre leurs rêves. Ils ne s'avouent pas vaincus lorsqu'ils trébuchent sur des obstacles, ils persévèrent et leur passion est leur raison d'avancer.

B- La confiance en soi et la prise de risque

Entreprendre comporte des risques financiers, et surtout des risques d'échec. L'entrepreneur à tout a fait conscience que son projet peut ne pas aboutir. Pourtant, il est optimiste car il a confiance en lui. La confiance en soi est un trait de personnalité fondamental pour un entrepreneur. En effet, elle pousse l'entrepreneur à déployer tous les moyens nécessaires à la réalisation de son projet, sans pour autant se focaliser sur l'aspect négatif représenté par le risque de perte, voire d'échec. Sans confiance en soi, une personne ne pas lancer un projet car la peur prend le dessus sur la volonté entrepreneuriale. Tout investissement correspond à une prise de risque. Or sans investir, on ne peut pas entreprendre. C'est pourquoi la prise de risque est incontournable. En prendre conscience, et se focaliser son esprit sur la seule réussite du projet, c'est avoir confiance en soi. Un jour Nicolas Sarkozy a dit : « Le pire des risques, c'est celui de ne pas en prendre ».

C- L'ambition : voir loin, voir grand

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 son faible, 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 ne peut pas être un entrepreneur. Etre ambitieux, c'est donc avoir le comportement d'un entrepreneur, même si on ne l'est pas officiellement.

D- La détermination et la persévérance : se relever après un échec

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 relancé 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 ».

E- Le goût du challenge : apprendre à s'imposer face à la concurrence

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.

F- Le leadership : motiver ses salariés pour qu'ils atteignent un objectif

Il est indispensable de savoir superviser un groupe d'individus pour devenir un chef d'entreprise. Le leadership est l'art d'influencer des individus de sorte à ce qu'ils atteignent un objectif que le leader définit. Etre un leader n'est pas un statut mais une attitude. L'entrepreneur doit faire preuve de qualités exceptionnelles afin de motiver ses salariés, les influencer pour qu'ils réalisent de bon gré le travail qu'il leur demande.

Un leader est généralement :

- fédérateur,
- inspirant,
- charismatique,
- déterminé,
- visionnaire
- à l'écoute.

2- Les types d'entrepreneurs

Nous pouvons recenser cinq types d'entrepreneurs, à savoir :

A- L'entrepreneur « Machine »

Impitoyable et apparemment insensible, l'entrepreneur Machine est néanmoins un cerveau visionnaire lorsqu'il s'agit d'anticiper les besoins du marché et de les concrétiser. Les Machines se concentrent sur les opportunités et sont capables de faire preuve d'une détermination à toute épreuve, ils sont insensibles aux obstacles, humains ou autres, qui menacent de se mettre en travers de leur chemin. La Machine est excellente pour tracer une voie claire et s'assurer qu'il n'y a pas de confusion sur les objectifs de l'entreprise.

Bien que la Machine soit très efficace pour pénétrer un marché par la force, sa profonde expertise et sa confiance en ses propres idées implique qu'elle n'est pas toujours la meilleure pour développer une entreprise ou la rendre durable. Son intensité et son style de gestion par le contrôle ne sont pas propices à l'adaptation sur le long terme, et ne permettent souvent pas de garder des employés talentueux – désireux d'apporter leurs propres idées et leur créativité – très longtemps.

B- L'entrepreneur « Unificateur »

Là où la Machine est dictatoriale dans son style de gestion, l'Unificateur agit généralement de manière démocratique. Bien entendu, l'unificateur possède sa propre vision, mais il sera plus intéressé à la renforcer grâce à un travail collaboratif et accordera une grande valeur à un environnement de recherche de consensus. L'unificateur agira de manière décisive si nécessaire, mais à ses yeux, la meilleure idée est généralement celle à suivre et il n'hésitera pas à donner du pouvoir à ceux qui l'entourent. Cette attitude inclusive contribue non seulement à favoriser le sentiment d'appartenance des employés au sein de l'entreprise, mais elle conduit également à générer des idées véritablement innovantes.

Bien qu'être un Unificateur sonne bien en théorie, son manque de vision singulière peut parfois provoquer de la confusion au sein de l'entreprise, ce qui peut amener l'entreprise à stagner. Quand il y a trop de cuisiniers dans une cuisine, cela peut vite devenir le chaos, en particulier si les employés sont attirés par une vision originale qui finit par être complexifiée par trop d'éléments contradictoires. Par ailleurs, sur les marchés où les besoins des clients varient à la vitesse de l'éclair, l'approche inclusive de l'unificateur manque souvent d'agilité pour suivre le rythme.

C- L'entrepreneur « Charmeur »

Les Charmeurs ne sont peut-être pas les premiers à proposer une idée ou un produit, mais ils le *feront effectivement* avec le plus de panache. Comment ? Leur contact facile avec les gens et leur intuition naturelle du marketing les rendent extrêmement populaires, tant auprès des clients que des employés de leur propre entreprise.

Si vous êtes un Charmeur, vous avez un charisme magnétique qui vous offre sur un plateau des légions de fans. Vous savez faire preuve d'empathie et vous êtes très à l'écoute des besoins des clients, vous ferez les ajustements dont vous avez besoin pour bien faire les choses.

Ce même QE élevé signifie que vous établissez facilement des liens avec les employés, les investisseurs et autres tiers, tous essentiels au bon déroulement des opérations. Vous aimez les gens dans le meilleur sens du terme et la culture que vous créez attire non seulement les gens, mais les garde. Cependant, votre désir d'être universellement adoré signifie que vous n'avez parfois pas le cœur de prendre des mesures difficiles mais nécessaires.

D- L'entrepreneur « Réparateur »

Vous connaissez cette citation de Ghandi : « *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde ?* ». C'est le Réparateur. Il ne cherche pas à résoudre des problèmes ; il voit un problème à résoudre et décide tout simplement de le faire.

Loin des opportunistes, les Réparateurs sont plus concentrés sur la création d'un moyen pour une fin que sur la fin elle-même. Personnellement, je me considérerais comme un Réparateur : mon entreprise, Jotform, est née de ce besoin que j'ai considéré comme existant de créer un moyen plus simple de générer des formulaires en ligne. Comme personne n'avait encore imaginé cette solution, j'ai décidé de quitter le confort de mon travail quotidien et de résoudre le problème moi-même. Il s'avère que je n'étais pas le seul à chercher une solution : Jotform compte désormais plus de 9,1 millions d'utilisateurs.

Les Réparateurs ont tendance à être le type de fondateur le plus souvent responsable du changement de paradigme. Mais leur statut "d'entrepreneurs accidentels" signifie qu'ils ne sont pas toujours les meilleurs pour apporter une solution réellement viable à des problèmes généraux. L'un de leurs problèmes, en particulier, c'est cette tendance à

embaucher des personnes qui partagent leur vision globale du changement, plutôt que celles qui possèdent les connaissances techniques nécessaires pour concrétiser le projet.

E- L'entrepreneur « Guide »

On pourrait penser que le fleuret de la Machine serait l'Unificateur, mais ce n'est pas le cas : ce serait plutôt le Guide. Bien que les Guides partagent le don de la Machine quand il s'agit d'envisager un objectif et de le réaliser, ils sont également plus flexibles. Si la Machine pose des questions que personne d'autre n'a posées, le Guide pose les bonnes questions au bon moment et fait confiance à son équipe pour prendre les mesures appropriées.

Ce qui distingue le Guide des autres, c'est son état d'esprit orienté sur la croissance. Comme l'Unificateur, le Guide s'intéresse aux contributions de son équipe, mais seulement jusqu'à un certain point. Les Guides sont des maîtres dans l'art de tracer une frontière entre les éléments de sa vision qu'il va ouvrir à la discussion et ceux pour lesquels il ne le fera pas.

En travaillant tout en tenant compte de l'avis des autres, mais en établissant des limites fermes, le Guide parvient à maintenir l'engagement de son équipe tout en restant fidèle à un objectif clair. La délimitation de ce qui est et ne doit pas faire l'objet d'un débat invite également explicitement la participation des membres de l'équipe, plutôt que de les laisser se demander si leurs opinions seront appréciées.

Cours n°06 : Les étapes de la création d'entreprise

Introduction

La création d'une entreprise est un projet sur le long terme qui ne doit pas être pris à la légère. Il y a certains points (surtout personnels, financiers, juridiques et administratifs) à valider et des étapes à franchir avant de pouvoir officiellement démarrer l'activité. Ces étapes ne sont pas insurmontables mais connaître les bonnes pratiques peut faciliter la création d'entreprise. Il existe six étapes clés de la création d'entreprise : ²⁰

1- Première étape de la création d'une entreprise : l'idée

Tout projet de création d'une entreprise commence par une idée. Qu'elle naisse de votre expérience, de votre savoir-faire, de votre imagination ou d'un simple concours de circonstance, il s'agit souvent au départ d'une intuition ou d'un désir qui s'approfondit et mûrit avec le temps.

2- Le projet personnel

Quelle que soit l'origine de votre projet, il est indispensable, pour lui donner un maximum de chances de réussite, de vérifier sa cohérence avec votre projet personnel de créateur. **Car créer ne se résume pas à un choix de biens et de services** à produire et à commercialiser, c'est aussi le choix d'un mode de vie particulier, qui doit être en cohérence avec les exigences du projet.

3- L'importance du Business Plan lors de la création d'une entreprise

Le Business Plan doit permettre à l'entrepreneur de s'assurer de la faisabilité commerciale de son projet. Il va décrire son projet sous tous ses aspects (stratégique, financier, commercial, opérationnel, humain...). Il faudra attacher une importance toute particulière à la partie financière, qui va lui permettre de valider la rentabilité et à la partie juridique, qui lui permettra de sécuriser son entreprise dans le temps.

²⁰ <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etapes-cles-de-la-creation-d-entreprise/>

4- Choisir un statut juridique

Cette étape consiste à **donner au projet de création d'entreprise un cadre juridique** qui lui permettra de voir le jour en toute légalité. Mais il est souvent compliqué de choisir parmi toutes ces formes juridiques.

5- Les formalités de création

Les formalités de création d'une entreprise permettent de déclarer l'activité et à demander immatriculation.

6- Le démarrage de l'activité

L'entrepreneur dispose de son immatriculation et peut enfin démarrer son activité. Il va devoir mettre en œuvre les moyens et procédures qui lui permettront de contrôler l'efficacité commerciale et administrative de l'entreprise. Il doit devoir faire face à des échéances fiscales et, pour cela, comprendre les principes qui régissent la fiscalité de l'entreprise. Enfin, il devra **contrôler la montée en régime de son entreprise** en observant un certain nombre de principes de gestion. La création d'une entreprise ne se résume finalement pas qu'à son enregistrement auprès du greffe mais bien à toute cette phase de lancement. Par la suite, dans le développement de son activité, il aura aussi besoin de documents juridiques comme un Accord de confidentialité, un Procès-Verbal d'Assemblée Générale ou un Contrat de travail.

Cours n° 07 : Business plan (plan d'affaires)

Introduction

Le plan d'affaires est le document essentiel au démarrage, à la mise en place et à la gestion d'une activité économique réussie, il est aussi un outil efficace pour la levée de fonds nécessaires et pour attirer l'attention des investisseurs. Le plan d'affaires est le document qui définit de façon claire et concise les buts et objectifs d'une activité, esquisant les méthodes utilisées pour atteindre ces objectifs. Le plan d'affaire est aussi un excellent instrument de communication pour les investisseurs et les fournisseurs désirant comprendre les opérations et les buts de l'activité. Plusieurs activités économiques échouent à cause d'un manque de prévisions et de préparations. (Tiffany, Peterson et Wagner (2012))

1- Les finalités d'un plan d'affaire

Le plan d'affaires est important pour des raisons citées ci-dessous:

- **Le plan d'affaires aide le futur entrepreneur dans l'auto-organisation de ses affaires:**
 - Des plans élaborés expliquent mieux les forces et faiblesses de l'entreprise et aident à formuler une stratégie de commercialisation;
 - Des plans formulés ne seront pas facilement oubliés ou ignorés par les dirigeants exécutifs. Le contrôle des activités et des résultats est plus facile;
 - Des plans formulés sont un bon moyen de discussion avec des partenaires;
 - Des plans formulés fixent les responsabilités et sont la base de l'évaluation des résultats;
 - Des plans formulés expliquent les tâches à suivre pour la commercialisation et l'exportation (plan d'exportation).
- **Le plan d'affaires aide le futur entrepreneur dans la démarche d'obtention de crédit:**
 - Des plans bien formulés peuvent l'aider à convaincre des bailleurs de fonds et des établissements financiers. Ils indiquent aux partenaires qu'il a soigneusement préparé ses affaires.

2- L'élaboration d'un plan d'affaires

Pour élaborer un plan d'affaires, l'entrepreneur devra préparer toutes les données nécessaires de l'exercice de son entreprise ou des recherches engagées en cas de création. Il s'agit

notamment des données sur le marché des ventes et le marché d'approvisionnement, la concurrence, ainsi que sur la gestion interne telles que la comptabilité et la gestion du personnel, des stocks et de la production. Laferté, Belley et Dussault (2016)

A- Le projet

- Description sommaire du projet

L'entrepreneur devra donner un aperçu complet du projet et fournir les renseignements de première ligne de son dossier. Il doit écrire brièvement son projet et indiquez quelles en sont les principales activités.

- Résumé du projet (Qui? Quoi? Comment? Où?) :
- Raison sociale de l'entreprise (le nom de votre entreprise) :
- Adresse prévue du lieu d'affaires (l'adresse où sera situé votre bureau d'affaires) :
- Numéros de téléphone, télécopieur, cellulaire, courriel etc.) :
- Date prévue du démarrage (afin de connaître la date prévue pour commencer les opérations, c'est-à-dire la date de début des ventes) :

Nom des promoteurs, partenaires ou associés au projet (Inscrire les noms de chacun ainsi que leur % des parts dans l'entreprise) :

- Principales activités de l'entreprise (Qu'est-ce que l'entreprise fait ou offre principalement?) :
- Les objectifs de l'entreprise (Quels sont les objectifs de l'entreprise à court terme : 6 mois - 1 an, à long terme : 2 ans - 3 ans) :

- L'aspect juridique

L'entrepreneur doit énoncer la forme juridique choisie et expliquer les raisons qui ont motivé ce choix (étant donné les conséquences juridiques de ce choix, il est conseillé de consulter un avocat et un comptable afin de partir du bon pied).

- L'assurance

Au niveau des assurances, il ne s'agit pas seulement d'assurance feu, vol ou responsabilité civile. Si l'entrepreneur a des partenaires, il doit s'informer auprès de son assureur au sujet des avantages d'une assurance entre associés. Si l'un des associés devient malade ou décède, il faut être protégé contre la perte de ses services ou concernant les fonds nécessaires pour racheter sa part de l'entreprise à ses héritiers. Dans ces cas, un notaire ou un avocat s'avère

utile afin de lui renseigner sur les actions qu'il peut entreprendre en vue d'éviter des situations critiques. De plus, il est primordial de s'informer si les immobilisations (bâtiment, machinerie) sont assurables.

- Agenda des réalisations

Énumérez les principales étapes du projet en tenant compte des délais pour l'obtention de certains permis, de l'autorisation de marge de crédit, etc.

B- L'analyse du marché

Toute la stratégie d'entreprise sera basée sur cette analyse de marché. C'est parce qu'il doit penser qu'il y a un marché ou un besoin non comblé qu'il désire se lancer en affaires. Il devra donc savoir quels besoins il cherche à satisfaire, les besoins de qui, comment il va y arriver, à quel prix et qui sont ses concurrents potentiels. (Tiffany, Peterson et Wagner, 2012)

Les sources qu'il peut consulter sont par exemple (ONS, la chambre de commerce, la direction de la PME,...)

- Le marché cible (global)

L'entrepreneur est contraint de préciser le secteur dans lequel est située son entreprise. Définir à quel type de marché il s'adresse. On ne rejoint pas le marché gouvernemental de la même manière que le marché des consommateurs. Son marché-cible comprend l'ensemble de tous les acheteurs réels et potentiels de son produit. Il faut bien connaître les caractéristiques du marché précis qui est visé : ses tendances, son évolution, ses forces et ses faiblesses.

Dans ce grand marché, il doit déterminer le segment ou la spécialité qu'il cherche à exploiter et il doit expliquer ce choix. Il devra décrire les produits ou services qu'il va offrir, leur utilité et indiquez en quoi ils sont différents ou à quels besoins de votre clientèle ils répondent.

Il doit centrer son activités sur un groupe de clients cibles. Une nouvelle entreprise ne peut satisfaire tous les besoins de l'ensemble de la clientèle constituant son marché. Une entreprise qui débute n'a pas les ressources nécessaires (humaines, financières, etc.) pour répondre à tous les besoins de son marché. C'est pourquoi il doit sélectionner un segment de marché à qui il va s'adresser. Ensuite, il faut qu'il s'assure que cette clientèle ciblée représente un potentiel de ventes suffisant pour votre survie. (Tiffany, Peterson et Wagner, 2012)

- Clientèle cible

Il est important de bien cibler sa clientèle. Il doit savoir à qui il adresse son produit ou service. Si son marché-cible en est un de consommateurs, il doit identifier le groupe d'âge (ex. : les 15-25 ans, les enfants, les 55 ans et plus), le sexe, les revenus, les habitudes d'achat. Par exemple, il devra savoir s'il est important que son entreprise soit à proximité du domicile, le type de magasin fréquenté pour l'achat de ce genre de produit ou service, etc. S'il s'adresse à un marché industriel, il devra connaître les activités principales de cette clientèle, leur situation géographique, leur chiffre d'affaires, leur nombre d'employés, leurs besoins particuliers, les méthodes de vente, etc. il devra également connaître quels sont les critères d'achat et l'importance qu'on accorde au produit ou service, la fréquence d'achat et le prix que cette clientèle est prête à payer.

- La concurrence

L'entrepreneur devra connaître ses concurrents et leurs stratégies; ne doit pas minimiser leurs forces ou leurs capacités, ni leur part de marché. Analyser leurs forces et leurs faiblesses au niveau de leurs produits, de la distribution, de leurs fournisseurs, leur situation financière, leur clientèle, leur publicité, leur politique de prix, les services offerts et la qualité de leur produit ou service.

Les concurrents directs sont ceux qui offrent le même produit ou service que vous, tandis qu'un concurrent indirect c'est celui qui offre un produit ou service similaire.

- Les concurrents directs, leur localisation géographique et le nombre d'année(s) d'opération :
- Les points forts, les points faibles et la part du marché de chacun des concurrents :

C- La stratégie marketing

Le but premier d'une stratégie de marketing est d'établir la façon de toucher un groupe de personnes susceptibles d'acheter son produit ou service. Le plan de marketing aide l'entrepreneur à établir ses priorités. (Laferté, Belley et Dussault, 2016)

- Le produit

L'entrepreneur devra définir le conditionnement du produit (sa forme, son emballage), le nom et la marque sous lesquels il sera vendu, le service après-vente et la garantie. Il devra étudier ce qui attirera la clientèle à utiliser ses produits ou services.

- La publicité

Pour rejoindre sa clientèle, l'entrepreneur a plusieurs possibilités. Il s'agit pour lui d'étudier la méthode la plus appropriée à son produit, à son budget et à la clientèle qu'il veut atteindre.

- **La vente**

Objectifs de vente (Quels sont ses objectifs de vente selon le marché qu'il a visé ? Quels buts essaye-t-il d'atteindre?).

- **Stratégie de prix**

Maintenant l'entrepreneur devra établir ses prix en tenant compte de ces deux facteurs : «marketing» et «rentabilité». Sa politique de prix devra lui permettre de percer le marché tout en vous permettant de générer des profits. Cette analyse est aussi très importante et il doit faire attention de bien faire le tour de la question car il s'agit là d'une question de vie pour son entreprise. Une analyse des coûts est essentielle pour fixer le prix d'un produit de façon à atteindre un niveau de rentabilité. L'analyse des coûts est également importante pour déterminer sa politique d'escompte et de crédit.

- **L'emplacement**

L'entrepreneur devra ici savoir dans quel secteur il devra s'installer. Ses critères de choix doivent tenir compte de la proximité de sa clientèle, de l'accessibilité, de la superficie recherchée, des lois et règlements municipaux, des coûts reliés à cet emplacement (le prix, les taxes, le transport, etc.).

D- Réseau de distribution

L'entrepreneur devra identifier par quels moyens ses produits seront acheminés (par vente directe, par un distributeur, par un grossiste, etc.). Si c'est un commerce de détail, la question ne se pose pas, mais si vous êtes manufacturier, il devra décrire son réseau de distribution et expliquer son choix.

- **Exploitation et production**

Certaines questions de cette partie du plan ne s'appliquent qu'aux entreprises de fabrication. Par contre, celles qui touchent les équipements et l'aménagement des locaux sont pertinentes à tous les types d'entreprises.

- Le produit

Maintenant, l'entrepreneur devra envisager deux possibilités concernant ses équipements : l'achat ou la location. Technologies utilisées, procédés de fabrication, brevets, accords industriels, transfert de technologie, production sous licence, etc.

E- Production et contrôle

S'il s'agit d'une entreprise manufacturière, l'entrepreneur devra décrire le processus et les étapes de fabrication, les matières premières requises. Il devra également être en mesure d'évaluer la capacité de production de son entreprise et d'établir un mode de contrôle de la qualité. Quant à l'identification des fournisseurs, ce point s'applique à toutes les entreprises car il est bon de s'informer de qui on peut se procurer la marchandise, des délais de livraison et des conditions de vente.

F- Les ressources humaines

Cette partie permettra de faire connaître les promoteurs tout en identifiant leur apport personnel au projet (mise de fonds, expériences, formation) ainsi que leur rôle au sein de l'entreprise.

À ce stade-ci de son plan d'affaires, nous connaissons bien son projet, mais les promoteurs, qui sont-ils? Quelles sont leurs aptitudes, leurs connaissances, leurs expertises? Où sont leurs forces, leurs faiblesses? Comment ils vont utiliser vos forces, qu'allant-ils faire pour pallier à leurs faiblesses?

Pour la protection de chacun des actionnaires ou associés, il est important de mettre d'un commun accord, toutes les contributions que chacun apporte à l'entreprise tant au niveau monétaire que mobilier ou immobilier ainsi qu'au niveau des tâches effectuées par chacun.

Par ailleurs, l'entrepreneur devra décrire chaque poste de travail et indiquer le nombre de personnes requises pour occuper ces postes. Selon son analyse de marché, il devrait être en mesure d'établir le niveau de salaire accordé par le marché pour ses emplois. Pour avoir une bonne équipe de travail et surtout la garder, l'entrepreneur devra offrir un salaire et des avantages comparables à la compétition. La formation de nouveaux employés engendre des frais considérables pour une entreprise, alors il vaut la peine de bien planifier ses ressources humaines.

G- Les prévisions financières

Cette dernière section permettra de traduire en termes monétaires son projet d'entreprise. Elle en évaluera sa rentabilité, son coût et en suggérera le mode de financement. Ses prévisions doivent être le plus réaliste possible. Il faut qu'il soit certain de pouvoir traverser les périodes difficiles. S'il pense présenter un plan d'affaires dans le but d'obtenir du financement, pensez que ceux qui feront l'analyse de son projet passent leur journée à en faire. Alors plus la partie financière est complète et que tout a été pensé, plus il sera pris au sérieux par les gens qui doivent souvent juger sur papier.

Cours n° 08 : Business model (Modèle d'affaires)

Introduction

Modèle d'affaires est la traduction française du terme anglais « business model ». Il décrit la logique générale de fonctionnement du projet, de sa stratégie. Il explique comment l'entreprise crée, délivre et capture de la valeur. « *Un modèle d'affaires désigne la façon dont une entreprise est censée réaliser des bénéfices. Le terme est surtout utilisé lorsque des entreprises en création ou en croissance cherche à expliquer leur modèle économique* »²¹

1- Qu'est-ce qu'un Business Model (Modèle d'Affaires)

Tout d'abord, petit rappel historique : Le terme de Business Model a réellement pris de l'importance ces 10-15 dernières années. Néanmoins, les origines de ce terme, même s'il n'est pas décrit exactement sous sa forme actuelle, remonte aux écrits de P. Drucker, dans « *The Practice of Management* », en 1954. Aujourd'hui, dans le monde académique, il existe pléthore de travaux sur le sujet. Toutefois, sa mise en pratique dans les entreprises reste un exercice délicat.

Le Modèle d'Affaires traduit les intentions d'une organisation sur son environnement et décrit, principalement, comment elle crée de la valeur. Voici une première définition synthétique : *Un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur.*

Dans une forme simplifiée, le modèle d'affaire est la manière, le comment et le combien nous allons faire payer un client tout en tenant compte des coûts générés par le fonctionnement de l'activité en elle-même. Malheureusement, dans la pratique, on a trop souvent tendance à oublier ce dernier aspect en se focalisant simplement sur comment générer de la rentabilité. En complément à cela, et comme indiqué volontairement dans la définition de A. Osterwalter, la notion de la valeur a toute son importance. En effet, nous devons définir comment et quelle valeur nous créons ainsi que son transfert au client.

2- Le choix d'un Modèle d'Affaires

Le choix d'un Modèle d'Affaires, dont un exemple de canevas est fourni dans la deuxième partie de l'article, fait partie d'un processus impliquant la définition de ce qui, dans

²¹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/modele-d-affaires/> Consulté le 25/01/2017.

l'entreprise, génère de la valeur. Les éléments centraux d'un Modèle d'Affaires sont les mécanismes de capture de valeur, de présentation de valeur au client, les coûts et les revenus.

Comme sous-entendu précédemment, il est essentiel de générer de la valeur pour ses clients. Sans création de valeur, il sera difficile d'être attractif dans ses différents segments. La valeur elle-même est subjective. En effet, qu'est ce qui fait que mon produit ou service a une valeur supérieure ou inférieure à celui de la concurrence ? Pour cela, je préfère parler de valeur perçue et non de valeur intrinsèque. La valeur perçue est certes influencée par les caractéristiques intrinsèques du produit ou service, mais pas seulement. L'entreprise elle-même, son image, ses valeurs, sa capacité à innover, son capital confiance, la qualité de son service après-vente, sa distribution, etc... le sont aussi. Et bien évidemment, son Modèle d'Affaires également.

Il n'existe pas réellement de bon ou de mauvais Modèle d'Affaires. En revanche, il existe le bon modèle pour votre entreprise à un moment donné et dans un contexte donné.

3- L'importance du Modèle d'Affaires

Le Modèle d'Affaires, au même titre que la stratégie, est un aspect crucial dans le succès ou non d'une entreprise. L'histoire nous démontre un nombre important d'échecs ou de réussites fortement liés au Modèle d'Affaires. Voici quelques exemples négatifs : Spanair, Kodak, SecondLife ou encore Moulinex. Voici, en revanche, d'autres exemples où le Modèle d'Affaires a sérieusement contribué au succès, nous pouvons notamment citer des sociétés telles que iTunes, Starbucks ou encore Ryanair. Cependant, il existe aussi des entreprises, comme Facebook, où l'évolution du Modèle d'Affaires, ou en tous les cas son application pratique a clairement ralenti sa croissance et généré des risques importants.

4- La différence entre le business model et le plan d'affaires

Le business model (**ou modèle économique**) est le concept qui permet à une entreprise de gagner de l'argent. Il peut se formaliser dans un document de présentation de la logique globale de l'entreprise et d'explication de la création de valeur, de comment elle le fait, pour qui, et comment elle gagne de l'argent.

Le business plan (ou plan d'affaire) est la **déclinaison concrète, opérationnelle et chiffrée du business model**. Il prend la forme d'un document formel de présentation de la stratégie de l'entreprise, de la vision du dirigeant, de comment sera implémenté le business model, de sa situation financière future (bilan prévisionnel) et de l'activité (compte de résultat prévisionnel) de l'entreprise.

Dans l'ordre, l'entrepreneur commence un **travail de réflexion, de diagnostic et de synthèse pour concevoir un business model**. Ensuite, il planchera sur son business plan qui viendra valider le business model grâce à des hypothèses et des données chiffrées.

Cours n° 09 : l'entrepreneuriat féminin

Introduction

Les femmes dirigent désormais un tiers de toutes les entreprises de l'économie formelle à travers le monde. Cependant, la majorité de celles qui opèrent dans les économies en développement et de transition sont des très petites ou des micro-entreprises au potentiel de croissance limité. Au-delà de la sous-représentation des femmes dans les entreprises de toutes tailles, plus l'entreprise est grande, moins elle est susceptible d'être dirigée par une femme.

Globalement, les femmes se lancent moins souvent dans l'entrepreneuriat que les hommes (Jennings et Brush, 2013 ; Kelley *et al.*, 2016). Cela est notamment le cas en France, où 3,2% des entrepreneurs sont des femmes de l'ensemble de la population selon le Centre National du registre de commerce.

Cependant, cette tendance dépend à la fois des normes culturelles et du contexte économique. Le rapport 2015-2016 du *Global Entrepreneurship Monitor* montre que dans certains pays le taux d'entrepreneuriat des femmes est égal ou supérieur à celui des hommes, notamment au Vietnam, aux Philippines, en Thaïlande, Malaisie, Pérou et Indonésie (Kelley *et al.*, 2016).

Les différences femmes-hommes dans l'entrepreneuriat semblent être liées aux stéréotypes de genre (Gupta *et al.*, 2009). Par exemple, dans les pays où l'économie est davantage basée sur les connaissances et la technologie (*knowledge-based economies*), les femmes qui se lancent dans l'entrepreneuriat sont moins représentées dans les secteurs d'activité associés à des stéréotypes masculins, c'est-à-dire les secteurs d'activité où les hommes sont les plus représentés. En milieu Tech, elles sont particulièrement moins nombreuses que les hommes. Une étude de CrunchBase montre qu'en 2014, seules 18 % des startups basées aux États-Unis comprenaient au moins une femme parmi l'équipe fondatrice (Santoro, 2015). Malgré une tendance à la hausse (le pourcentage était de 9,5 % en 2009), les femmes restent très peu nombreuses dans l'entrepreneuriat Tech. Par ailleurs, dans les pays les plus économiquement avancés, les femmes entrepreneures se trouvent plus souvent dans des secteurs d'activité correspondant à des stéréotypes féminins. Elles sont ainsi particulièrement représentées dans l'entrepreneuriat social et solidaire (ESS) (e.g. Hechavarría *et al.*, 2012 ; Huysentruyt, 2014).

La recherche sur l'entrepreneuriat des femmes est relativement récente. Par exemple, un article en économie assez largement cité sur l'entrepreneuriat, datant de 1986, excluait explicitement les femmes de l'analyse. Les auteurs considéraient en effet que l'entrepreneuriat était un domaine d'activité « principalement réservé aux hommes » (Rees et Shah, 1986). Depuis, la recherche a progressé et permet d'expliquer, en partie, l'entrepreneuriat des femmes. Si les femmes ne se lancent pas autant que les hommes, cela ne serait pas tant par moindre appétence pour l'entrepreneuriat, qu'en raison de barrières spécifiques auxquelles elles doivent faire face.

1- Qu'est-ce qui motivent les femmes entrepreneures ?

La recherche tend à suggérer que les raisons qui motivent les femmes à se lancer dans l'entrepreneuriat sont en partie différentes de celles des hommes. Alors que les hommes et les femmes paraissent être autant motivés par une volonté d'autonomie, un goût pour la réussite, un désir de satisfaction au travail, ainsi que par d'autres récompenses non-économiques, les hommes semblent être davantage motivés par l'argent (e.g. Cromie, 1987) et une perspective carriériste (e.g. DeMartino et Barbato, 2003). Le travail qualitatif de Cromie (1987) suggère que les femmes s'orienteraient davantage vers l'entrepreneuriat en raison d'une insatisfaction dans leur carrière professionnelle ou en réponse à des impératifs familiaux.

L'entrepreneuriat est perçu par les femmes comme une source d'émancipation (Rindova *et al.*, 2009) et une force créatrice de changement (Hughes *et al.*, 2012). Les entrepreneures françaises semblent particulièrement attirées par un désir d'indépendance (BPI France, 2016). La liberté et l'autonomie que procure l'entrepreneuriat sont une source majeure de motivation pour les femmes. En France, un sondage OpinionWay réalisé pour l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE), CERFRANCE (conseil d'expertise comptable pour les créateurs d'entreprise) et le Salon des Entrepreneurs montre que 69 % des françaises considèrent que « la création d'entreprise constitue une voie professionnelle plus épanouissante que le salariat » (OpinionWay, 2012).

Les entrepreneures semblent davantage motivées par la volonté de faire quelque chose qui a un sens pour elles, par exemple en aidant la société par l'ESS ou en répondant à un besoin non-satisfait dans leur propre environnement. La recherche trouve notamment que parmi les entrepreneurs, les femmes priorisent davantage des objectifs de valorisation sociale plutôt que de création de valeur économique, comparativement aux hommes (Hechavarría *et al.*, 2016).

Le contexte familial semble jouer différemment sur les motivations des femmes et des hommes à se lancer dans l'entrepreneuriat. En particulier, certaines femmes seraient attirées par l'entrepreneuriat en raison de la flexibilité d'emploi du temps qu'il procure, par rapport à un emploi salarié (Brush, 1992 ; DeMartino et Barbato, 2003 ; Patrick *et al.*, 2016). Cependant, la forte charge de travail liée à l'entrepreneuriat peut aussi rentrer en conflit avec la gestion de la vie familiale (Shelton, 2006). Les femmes semblent d'ailleurs choisir de quitter l'entrepreneuriat pour raisons familiales plus fréquemment que les hommes (Justo *et al.*, 2015). Le contexte familial, les normes culturelles et les attentes sociétales envers les rôles de genre peuvent donc aussi présenter un frein à l'entrepreneuriat des femmes (Brush *et al.*, 2009).

Enfin, malgré certaines différences déclarées entre les motivations pour l'entrepreneuriat des femmes et des hommes, l'entrepreneuriat semble procurer autant de satisfaction aux hommes qu'aux femmes. Une étude (Bender et Roche, 2016) suggère même que les femmes obtiendraient plus de satisfaction par l'entrepreneuriat que les hommes, malgré un écart salarial important en faveur des hommes. Les femmes auraient, en effet, des attentes moins fortes que les hommes envers l'entrepreneuriat, ce qui leur permettrait de les réaliser plus souvent, leur procurant ainsi davantage de satisfaction.

2- Les freins à l'entrepreneuriat

L'un des principaux freins à l'entrepreneuriat des femmes concerne l'accès aux financements (Marlow et Patton, 2005) et aux marchés (Bates *et al.*, 2007). Les entreprises créées par des femmes tendent à attirer moins de capitaux que celles créées par des hommes, par exemple dans le domaine de la commercialisation de nouvelles technologies (Gicheva et Link, 2015). La discrimination de la part de créanciers ou de consommateurs peut expliquer pourquoi les femmes décident de se lancer dans l'entrepreneuriat moins souvent que les hommes (Fossen, 2012). En France, le Baromètre 2016 de Girls in Tech montre que seules 15 % des startups ayant levé des fonds en 2015 ont été fondées ou cofondées par des femmes. Par ailleurs, ces startups ne représentent que 10 % des montants levés (Girls in Tech, 2016). La tendance est néanmoins à la hausse, ce qui pourrait indiquer une amorce de rattrapage pour les startups fondées ou cofondées par des femmes.

Les femmes ont moins accès à des ressources financières en partie parce qu'elles peuvent être moins souvent prises au sérieux par leurs interlocuteurs. La littérature explique notamment

que l'entrepreneuriat a tendance à être associé à des stéréotypes de genre plutôt masculins, de ce fait, les compétences des femmes sont plus difficilement reconnues (Gupta *et al.*, 2009). Les conséquences de ces stéréotypes peuvent être importantes pour les femmes. La sous-capitalisation peut, entre autres, conduire à une sous-performance d'entreprises créées par des femmes, ce qui renforcerait le stéréotype d'un « moins bon » entrepreneuriat lorsqu'il est entrepris par des femmes.

Par ailleurs, la recherche tend à montrer que les femmes auraient moins confiance en elles, alors que les hommes auraient tendance à avoir trop confiance en eux (e.g. Barber et Odean, 2001). Un manque de confiance en soi peut se traduire par « le syndrome de l'imposteur » chez les entrepreneures (Clance et Imes, 1978) : ce terme fait référence à des personnes très performantes qui ont tendance à attribuer leur succès à d'autres facteurs qu'à leurs efforts (telle que la chance). Le sentiment de manque de légitimité généré peut freiner les ambitions entrepreneuriales (Ladge et Eddleston, 2016). Le « complexe de la perfection » peut aussi s'appliquer aux entrepreneures, ce qui peut entraîner une moindre réussite ou freiner les ambitions entrepreneuriales des femmes (Reis, 1987). Enfin, la confiance en soi joue un rôle majeur dans le monde des startups, notamment par l'importance de certaines compétences requises, telle que la capacité à prendre la parole en public et le fait de devoir convaincre *via* un *pitch*.

Le manque d'accès aux sources de financement ainsi qu'une moindre confiance en soi peuvent générer une plus forte aversion au risque chez les femmes. En effet, la littérature en économie trouve généralement que les femmes sont plus averses aux risques que les hommes (Croson et Gneezy, 2009). L'écart femmes-hommes dans l'entrepreneuriat peut s'expliquer en partie par des différences genrées dans la prise de risque (Fossen, 2012 ; Caliendo *et al.*, 2015 ; Bernat *et al.*, 2016). Cependant, la recherche récente suggère que les différences genrées de goût pour le risque ne permettraient d'expliquer qu'une petite partie des différences de choix entre les femmes et les hommes (Nelson, 2016).

La sur-confiance en soi des hommes permettrait par ailleurs d'expliquer en partie le fait qu'ils tentent plusieurs aventures entrepreneuriales plus souvent que les femmes (Kuppuswamy et Mollick, 2015). Cependant, une moindre confiance en soi des femmes n'aurait pas que des inconvénients. En effet, les entrepreneurs averses au risque ont tendance à créer des entreprises de plus petite taille, avec un haut effet de levier, tout en faisant moins souvent défaut (Herranz *et al.*, 2015). Par ailleurs, comme expliqué précédemment, les attentes vis-à-

vis de la réussite entrepreneuriale étant moindres, les objectifs sont atteints plus fréquemment, ce qui peut accroître la satisfaction de ces entrepreneures averses au risque.

Un moindre goût pour la prise de risque et une moindre confiance en soi permettraient d'expliquer le fait que les femmes soient moins compétitives (e.g. Croson et Gneezy, 2009 ; Bertrand, 2011), notamment dans des environnements masculins. Or, l'entrepreneuriat (encore plus l'environnement Tech) est très fortement stéréotypé masculin. L'environnement des startups est particulièrement compétitif, ce qui peut décourager les femmes. Par ailleurs, dans l'environnement Tech, la plupart des investisseurs et des développeurs sont des hommes, ce qui peut mener à des situations difficiles à gérer pour les femmes. Vassallo *et al.* (2016) ont mené une enquête auprès de 210 femmes ayant atteint des postes seniors dans l'environnement startup de la Silicon Valley. Les répondantes étaient 84 % à avoir subi une critique comme quoi elles étaient « trop agressives », 66 % à s'être senties exclues d'opportunités de réseautage en raison de leur sexe, 88 % à avoir vécu une situation dans laquelle leur collègue masculin se faisait adresser une question qui aurait dû être destinée à elles, 75 % à avoir eu des questions concernant leur vie de famille ou statut marital lors d'entretiens, et enfin 60 % à avoir subi une forme d'harcèlement sexuel. De nombreuses femmes choisissent par conséquent de quitter la Tech après quelques années (Ashcraft *et al.*, 2016).

Enfin, la solitude peut constituer un frein important à l'entrepreneuriat des femmes. Les travaux de Field *et al.* (2016) suggèrent que les femmes accroissent leurs efforts entrepreneuriaux lorsqu'elles s'associent (par exemple avec une amie), plutôt que lorsqu'elles se lancent toutes seules. Les associés peuvent donc jouer un rôle essentiel. Cependant, dans les équipes mixtes, les hommes peuvent prendre le rôle de *leader* plus fréquemment, cela a notamment été identifié dans les équipes dirigées par un couple femme-homme (Yang et Aldrich, 2014). Il reste donc difficile pour les femmes de prendre des positions de *leadership*.

3- Les perspectives du développement de l'entrepreneuriat féminin

Les raisons permettant d'expliquer les différents choix entrepreneuriaux des femmes et des hommes sont encore insuffisamment étudiées par les économistes. En particulier, les différences de fonctions objectives des femmes et des hommes sont très peu étudiées. Le cadre théorique proposé par Lazear (2004) ne paraît pas nécessairement le plus adapté pour expliquer les choix entrepreneuriaux des femmes (Tegtmeier *et al.*, 2016).

En effet, Lazear (2004) considère que la fonction objective des entrepreneurs est de maximiser le revenu, sans prendre en considération d'autres objectifs de satisfaction.

Par ailleurs, les études analysant les différences de motivation entre les femmes et les hommes s'appuient fréquemment sur les préférences *déclarées* des personnes enquêtées et non sur leurs préférences *révélées*, ce qui peut considérablement biaiser les résultats. Cela peut être d'autant plus le cas si les femmes et les hommes se sentent contraints de répondre aux questions en fonction de stéréotypes de genre. Les résultats seraient alors conformes aux stéréotypes mais pourraient masquer des préférences réelles différentes.

Enfin, la recherche, notamment en économie, est encore trop orientée vers une approche visant à analyser et critiquer le comportement des femmes. Cette approche sous-entend souvent que les femmes devraient corriger leurs « défauts », tels que leur manque de goût pour la compétition ou la prise de risque, leur manque de confiance en soi, leur incapacité à former des réseaux ou à mieux négocier leur rémunération, etc. (Ahl 2006 ; Hughes *et al.*, 2012). La recherche s'intéresse encore trop peu aux cadres institutionnels et normes générées qui freinent l'entrepreneuriat des femmes, ainsi qu'aux incitations nécessaires pour encourager plus de femmes à se lancer dans l'entrepreneuriat.

Les raisons permettant d'expliquer les différents choix entrepreneuriaux des femmes et des hommes sont encore insuffisamment étudiées par les économistes. En particulier, les différences de fonctions objectives des femmes et des hommes sont très peu étudiées. Le cadre théorique proposé par Lazear (2004) ne paraît pas nécessairement le plus adapté pour expliquer les choix entrepreneuriaux des femmes (Tegtmeier *et al.*, 2016). En effet, Lazear (2004) considère que la fonction objective des entrepreneurs est de maximiser le revenu, sans prendre en considération d'autres objectifs de satisfaction.

Par ailleurs, les études analysant les différences de motivation entre les femmes et les hommes s'appuient fréquemment sur les préférences *déclarées* des personnes enquêtées et non sur leurs préférences *révélées*, ce qui peut considérablement biaiser les résultats. Cela peut être d'autant plus le cas si les femmes et les hommes se sentent contraints de répondre aux questions en fonction de stéréotypes de genre. Les résultats seraient alors conformes aux stéréotypes mais pourraient masquer des préférences réelles différentes.

Enfin, la recherche, notamment en économie, est encore trop orientée vers une approche visant à analyser et critiquer le comportement des femmes. Cette approche sous-entend

souvent que les femmes devraient corriger leurs « défauts », tels que leur manque de goût pour la compétition ou la prise de risque, leur manque de confiance en soi, leur incapacité à former des réseaux ou à mieux négocier leur rémunération, etc. (Ahl 2006 ; Hughes *et al.*, 2012). La recherche s'intéresse encore trop peu aux cadres institutionnels et normes genrées qui freinent l'entrepreneuriat des femmes, ainsi qu'aux incitations nécessaires pour encourager plus de femmes à se lancer dans l'entrepreneuriat.

Cours n°10 : Facteurs de réussite et d'échec de projet de création d'entreprise

Introduction

On s'est longtemps demandé pourquoi certaines entreprises sont plus aptes à réussir par rapport à d'autres. Les travaux des stratèges et des spécialistes en entrepreneuriat permettent aujourd'hui de donner quelques réponses à cette question. Ainsi l'objet de ce chapitre sera d'une part, d'éclaircir le lecteur sur la notion de succès ou de réussite ; et d'autre part, d'identifier les caractéristiques des entreprises à succès.

1- Les facteurs de succès d'un projet

Le mot facteur vient de 'factor' qui veut dire 'ensemble d'éléments contribuant aux résultats'. Selon le dictionnaire de gestion, le facteur de succès est pour une entreprise l'avantage déterminant de sa compétitivité par rapport aux concurrents. Le facteur/avantage réside dans le rapport qualité/prix, dans le service après-vente, dans l'image commerciale.

Dans un sens un peu différent, le facteur de succès est parfois désigné par l'expression formule d'exploitation. Il désigne alors le domaine dans lequel l'entreprise possède un avantage distinctif, une supériorité sur les autres. Celui-ci peut être composé de positions avantageuses sur les créneaux, des produits/services spécifiques, des systèmes de productions performants.

Ce concept a été popularisé par Porter (1980), mais jusqu'à un passé récent, peu de travaux empiriques ont été consacrés aux facteurs de succès dans les pays en voie de développement (Assignon, 1993).

Churchil et Lewis (1983) ont identifié huit facteurs-clés de succès dans les PME. Ils ont divisé ces facteurs en deux : celles qui concernent l'entreprise et celles qui se rapportent aux propriétaires.

Les facteurs qui ont trait à l'entreprise sont :

- Les ressources financières, y compris la trésorerie et les possibilités d'emprunt.
- Les ressources humaines, en nombre, compétence et qualité du personnel, particulièrement au niveau de la direction et des services fonctionnels.

- Les systèmes de gestion, en termes du degré de sophistication des systèmes d'information, de planning et de contrôle. Les ressources compétitives, comprenant les relations avec la clientèle, la part du marché, les relations avec les fournisseurs, les procédés de fabrication et de distribution, la technologie, la réputation, autant de facteurs déterminants que prend l'entreprise dans son industrie et ans son marché.

Les facteurs inhérents aux propriétaires sont :

- Les objectifs que le propriétaire s'est fixés pour lui-même (ou elle-même) et pour son entreprise.
- Les compétences opérationnelles du propriétaire dans la réalisation de tâches importantes telles que le marketing, l'invention, la production, et la gestion de la distribution.
- La capacité de gestion du propriétaire, sa volonté de déléguer aux subordonnés et son aptitude à gérer leurs activités.
- Les aptitudes stratégiques du propriétaire qui lui permettent de voir au-delà du présent et d'adapter les forces et les faiblesses de son entreprise aux objectifs qu'il (ou elle) s'est fixés.

Kombou (1999) identifie un certain nombre de facteurs de succès pour les PME camerounaises. Ils sont au nombre de trois : le savoir-faire de l'entreprise, la puissance et la logistique de l'entreprise ;

La capacité de l'entreprise d'obtenir les inputs à moindre coût.

Il définit le savoir-faire comme la capacité pour une entreprise d'utiliser au mieux la technologie existante afin de mettre à la disposition de leurs clients, un produit de qualité par rapport à ses clients

La puissance logistique est la capacité pour les entreprises à couvrir entièrement ou partiellement le marché national.

La capacité des entreprises à obtenir les inputs à moindre coût. Pour adopter une domination par les coûts, il s'avère opportun pour les entreprises de maîtriser leur coût et ainsi de fournir les produits ou services à moindres coûts.

Pour le but de notre étude, les facteurs de succès seront ceux qui différencient deux groupes d'entreprises, ceux qui répondront à notre définition du succès et de l'échec (la notion d'échec sera explicitée plus bas).

Pour parvenir à ces fins il est nécessaire de trouver un certain nombre d'indicateurs à notre notion de succès.

2- Les causes d'échec

Cette section se subdivise en deux : on distingue les raisons liées à l'entrepreneur et celle liées à l'entreprise.

A- Les raisons liées à l'entrepreneur

Capo - chichi et al. (1991) identifient les causes d'échec liées à l'entrepreneur (à l'idée de création, à l'aspect financier et à l'environnement) suite à une étude menée sur les entreprises africaines. Ces différentes raisons sont :

- Les aspects liés à la création

Les plus importants aspects à la création sont :

- Surestimation de l'idée : les entrepreneurs ont tendance à surestimer la viabilité de leur idée de projet et ne prennent pas la précaution de l'évaluer.
- Insuffisance de maturité : les entrepreneurs dans leur précipitation, ne laisse pas le temps à l'idée de mûrir ; généralement, ils commencent les premières démarches de la création sans s'assurer de la viabilité de l'idée.
- Manque de confiance en soi : les entrepreneurs manquent d'assurance, hésitent dans les prises des décisions et vendent mal leur idée.
- Manque de créativité : de nombreux entrepreneurs ne font pas preuve d'imagination. Et ne sont pas tentés par l'innovation.

- Les aspects liés à l'environnement

Nous citons entre autres :

- Les conflits familiaux pour lesquels plusieurs cas peuvent se présenter : un conflit entre l'entrepreneur et un membre de la famille (employé de l'entreprise) peut se régler en dehors de l'entreprise.

- Opposition de la famille : cette situation est très fréquente chez les personnes qui quittent un emploi stable pour créer leur propre entreprise. La famille peut s'opposer également à ce qu'un de ses membres s'investisse dans un métier traditionnellement réservé à une caste.
- Concurrence déloyale de l'État : elle se traduit par le fait que l'État produit le même bien ou le même service que les entreprises.
- **Les aspects financiers**

Ceux - ci sont :

- Insuffisance des capitaux propres : l'entreprise est souvent amenée à s'endetter considérablement pour combler l'insuffisance des capitaux propres. La rentabilité de l'entreprise se trouve affectée par le paiement d'intérêts importants.
- Gestion inefficace de la trésorerie : peu d'entrepreneurs utilisent le plan e trésorerie comme outil de gestion.
- Insuffisance du fonds de roulement : les entreprises qui connaissent une structure du bilan déséquilibré, ont tendance à recouvrir un crédit à court terme, pour combler l'insuffisance du fond de roulement.

-

B- Les causes liées à l'entreprise

Clifford et Cavanagh (1987), attribuent les raisons de l'échec à trois causes : les erreurs de conception, les faux pas financiers, les errements humains.

- Les erreurs de conception : l'entreprise maintient le statu quo alors qu'il y a mutation. Elle échoue parce qu'elle n'a pas su changer sa manière de gérer. L'exemple du passage de la TPE à la PME. L'entreprise échoue parce que son marché est très limité au départ. Ici, l'échec est lié à l'étroitesse de marché. L'échec est aussi lié au manque d'innovation. L'entreprise ne modifie, ne s'adapte pas au changement survenu dans l'environnement ;
- Les faux pas financiers : les entreprises échouent parce qu'elles financent mal leur croissance. Certaines constituent des stocks et embauchent du personnel très tôt ;
- Des errements humains :
 - L'échec est dû au manque d'un climat d'enthousiasme et de coopération
 - Le chef d'entreprise perd tout bonnement intérêt dans son affaire.