

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Gestions et commerciales

Département des sciences de Gestion



Mémoire de Fin de Cycle



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité: Management Stratégique

***Thème : Lancement d'un projet entrepreneurial digital dans le
secteur de la restauration : cas d'une application de réservation et
de livraison à Tizi-Ouzou.***

Présenté par :

Yasmine TADJADIT

Sous la direction de :

Mme MATMAR Dalila

Soutenu publiquement devant le Jury d'examen composé de :

Présidente : Mme BILEK Lilas,

MAA UMMTO

Examinatrice : Mme TESSADA Yasmina,

MAA UMMTO

Promotrice : Mme MATMAR Dalila,

MAA UMMTO

Promotion : 2024/2025

Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé, le courage, la chance et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Je remercie ma promotrice « Mme Matmar », qui m'a orienté Toute au long de la rédaction mon mémoire de fin d'étude.

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères également, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail.

Yasmine

Dédicaces

*À mes chers parents, pour leur amour
inconditionnel, leur soutien sans faille et leurs
encouragements précieux. Votre présence m'a
toujours donné la force d'aller de l'avant et de
croire en mes rêves.*

*À mes sœurs adorées, Fariza, Lithissia, Sarah et
Maylis, pour leur affection, leur complicité et ces
moments partagés qui ont égayé mon parcours.*

A mes deux beaux-frères: Abdeslam et Makhlouf.

*A ma grand-mère bien aimée et à mes tantes
Hassiba et Nadia. A mes adorables petits cousins :
Mastinas, Yalles, H.Louiz.*

*À mes amis (es) qui ont été à mes côtés dans les
moments de doute comme dans les instants de
réussite. Votre présence et vos encouragements ont
rendu cette aventure plus enrichissante et
mémorable.*

À vous tous, merci du fond du cœur.

Yasmine.

Liste d'abréviation :

BP : buisines plan

BM : buisines Model

PF : plan financier

RCS : ressource

RH : ressources humaines

GRH : gestion des ressources humaines

CA : chiffre d'affaire

RE : résumé exécutif

SADC : Société d'aide au développement des collectivités

POI : Plan d'Opération Interne

PPI : Plan Pluriannuel d'Investissement

PME : Plan Pluriannuel d'Investissement

PA : plan d'affaires

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

R&D : recherche et développement

FCS : facteurs clé de succès

MOD : main d'œuvre direct

MP : matière première

BE : barrières à l'entrée

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

PMI : Project Management Institute

GP : gestion de projet

MOA : Maître d'Ouvrage

MOE : Maître d'Œuvre

KPIS : indicateurs clés de performance

CDC : cahier de charge

WBS : Works Breakdown structure

PERT : Program Evaluation Review Technique

MP : management de projet

SIN : System intégration and networking model

OI : open innovation

ISO : Organisation internationale de normalisation

B2B : Business to Business.

Liste des tableaux et figures

• *Liste des tableaux*

Tableau1 : les différents Type d'entrepreneuriat	07
Tableau 2 : les 5M.....	29
Tableau 3 : Différences entre la gestion de projet et le management de projet :	30
Tableau 4 : les formes de l'open innovation	40
Tableau5 : les différentes formes d'innovation ouverte.....	42
Tableau 6 : les objectifs internes du BP	65

• *Liste des Figures*

Figure 1 : Le processus entrepreneurial.	09
Figure 2 : phases cycle de vie d'un projet	20
Figure3 : Les compétences du chef de projet.....	22
Figure 4 : de la segmentation stratégique.....	75
Figure 5 : les critères d'analyse PASTEL.	78
Figure6 : le modèle des cinq forces de Porteur.	80
Figure 7 : la Matrice swot.	82

Sommaire :

Introduction générale 01

Chapitre I : cadre conceptuel de création d'une entreprise

Section 1 :L'Entrepreneuriat..... 04

Section 2 : la gestion et le management de projet 16

Section 3 : Cadre conceptuel de l'innovation 29

Chapitre II : analyse stratégique du projet de création d'entreprise

Section 1:Le Business Plan comme outil stratégique finalités et utilité..... 52

Section 2 : Typologie et finalités du Business Plan 68

Section 3 : Analyse stratégique du projet 70

Chapitre III: cas pratique : projet de création de l'entreprise Délici Expresse, service de livraison et de commande de repas.

Section 1 : Élaboration du Business Plan..... 86

Section 2:Méthodologie de recherche 100

Section 3 : prototype de l'application DéliciExpresse 108

Conclusion générale 117

Bibliographie 119

Annexe : 121

Introduction générale

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue, une digitalisation croissante et des attentes consommateurs en constante évolution. L'innovation se distingue comme moteur essentiel du développement économique et social, parce qu'elle détermine l'évolution du marché et qui transforme les habitudes des consommateurs. Cette approche a été développée par Joseph Schumpeter à travers le concept de « destruction créatrice », illustrant le rôle des entrepreneurs dans la transformation des industries et l'émergence de nouveaux modèles économiques. L'entrepreneuriat, en tant que discipline et pratique, a évolué au cours de dernières années. Au départ considéré comme une dynamique portée par quelques individus, aujourd'hui, il s'impose comme un acteur clé de l'innovation et de la création d'emploi.

« L'innovation est la capacité à voir le changement comme une opportunité plutôt qu'une menace. »

Cette citation met en lumière l'importance de l'innovation dans un monde en constante évolution, où les entreprises doivent s'adapter pour rester compétitives. Dans un contexte marqué par la digitalisation et la transformation des secteurs traditionnels, l'innovation devient un levier essentiel pour répondre aux besoins des consommateurs et créer de la valeur ajoutée.

Le présent mémoire s'intéresse au projet DélicExpress, une application mobile de livraison de repas destinée à révolutionner le secteur de la restauration dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Ce projet s'inscrit dans le domaine de l'entrepreneuriat innovant et explore comment une solution digitale peut répondre aux attentes des consommateurs et des professionnels de la restauration, tout en favorisant le développement économique local. Notre étude analyse les opportunités et les défis liés à la création de cette application, en mettant l'accent sur les stratégies de mise en œuvre, les avantages concurrentiels et les perspectives de croissance.

Plusieurs chercheurs ont étudié l'impact des applications de livraison sur les habitudes de consommation et les modèles économiques des restaurants. Par exemple, Chesbrough (2003), avec son concept d'open innovation, a montré comment les entreprises peuvent tirer parti des collaborations externes pour innover plus efficacement. De son côté, Schumpeter (1942) a souligné le rôle de l'innovation comme moteur de la « destruction créatrice », où les nouvelles technologies remplacent les anciennes pratiques. Enfin, des études récentes sur les plateformes numériques, comme celles de Parker et Van Alstyne (2016), ont mis en évidence l'importance des écosystèmes collaboratifs pour créer des services performants. Ces travaux fournissent un cadre théorique solide pour analyser le potentiel de DélicExpress dans son environnement local.

❖ *Motivation du choix du sujet*

D'un point de vue académique, ce sujet permet d'appliquer les concepts clés du management de projet, de l'innovation et de la stratégie d'entreprise à un cas concret. Il offre également l'opportunité d'explorer les interactions entre le digital et les secteurs traditionnels, comme la restauration, en mettant en lumière les défis de la transformation numérique.

Sur le plan professionnel, ce projet revêt un intérêt particulier pour notre future carrière. Dans un monde où les applications mobiles et les services digitaux prennent une place croissante, comprendre les mécanismes de création et de gestion d'une plateforme innovante est essentiel. Cette étude nous permettra d'acquérir des compétences pratiques en gestion de projet, en analyse de marché et en stratégie digitale, tout en contribuant au développement économique de la région de Tizi-Ouzou.

Contexte de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans le contexte algérien, où le secteur de la livraison de repas est encore en pleine expansion, avec une adoption croissante des solutions numériques. Cependant, des défis persistent, tels que le manque de digitalisation des restaurants locaux, les problèmes logistiques et la concurrence des plateformes internationales. DélicExpress vise à combler ces lacunes en offrant une solution adaptée aux spécificités du marché local, tout en soutenant les petites entreprises et en créant un écosystème durable.

❖ *Objet de recherche*

L'objet de cette étude est d'analyser la viabilité du projet DélicExpress en évaluant ses aspects stratégiques, financiers et opérationnels. Plus spécifiquement, nous cherchons à identifier les attentes des consommateurs et des restaurateurs, à évaluer le potentiel de croissance de l'application et à proposer des recommandations pour son déploiement réussi.

❖ *Problématique de recherche*

Notre recherche s'articule autour de la problématique suivante: Dans quelle mesure l'application DélicExpress peut-elle répondre aux besoins du marché de la livraison de repas à Tizi-Ouzou, tout en créant un avantage concurrentiel durable ? Cette problématique se décline en plusieurs sous-questions :

Quels sont les besoins et attentes des consommateurs et des restaurateurs en matière de livraison de repas ?

Quels sont les avantages concurrentiels de DéliciExpress par rapport aux solutions existantes ?

Quelles stratégies pour optimiser la rentabilité de l'application ?

❖ *Hypothèses de recherche*

Pour répondre à cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Délici Express répond à un besoin non satisfait en centralisant l'offre de restauration et en proposant des fonctionnalités innovantes.

H2 : La stratégie de partenariats locaux et de marketing digital ciblé renforce la compétitivité de l'application.

❖ *Méthodologie*

Pour valider ces hypothèses, nous avons adopté une approche mixte, combinant :

Une étude qualitative à travers des questionnaires destinés aux consommateurs et aux restaurateurs, afin de recueillir leurs perceptions et attentes.

Une analyse quantitative des données financières et des projections de croissance pour évaluer la viabilité économique du projet.

Un guide d'entretien semi-directif, utilisé auprès de quelques professionnels du secteur (restaurateurs, traiteurs), afin d'approfondir certains aspects qualitatifs du projet et de mieux comprendre les enjeux du terrain.

❖ *Structure du mémoire*

Ce mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre constitue le cadre conceptuel, dans lequel sont présentées les notions clés telles que l'entrepreneuriat, l'innovation et la gestion de projet. Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse stratégique du projet, incluant l'étude de marché, la proposition de valeur ainsi que les avantages concurrentiels. Enfin, le troisième chapitre porte sur la mise en œuvre du projet et ses perspectives, à travers le cas pratique de la création de l'entreprise DéliciExpress, un service de commande et de livraison de repas.

En conclusion, ce mémoire vise à démontrer le potentiel de DéliciExpress comme solution innovante pour le marché de Tizi-Ouzou, tout en offrant des pistes de réflexion pour son développement futur.

Chapitre I :

*Cadre conceptuel de création d'une
entreprise*

Piloter un projet est essentiel pour parvenir le succès, le management et la gestion de projet sont un facteur clé pour réussir un projet entrepreneurial, notamment dans un secteur où la concurrence est forte. L'open innovation, un concept lancé par Henry Chesbrough, encourage les entreprises à établir des liens avec les acteurs partenaires externe, dans le but d'enrichir le processus d'innovation et d'innover dans les brefs délais. Cette méthode permet de mieux partager les idées, les risques et les ressources. L'entrepreneur a pour rôle de prendre les décisions, motiver l'équipe et organiser le travail. Sa vision et son sens du leadership aident à faire avancer le projet.

Section 1 : L'Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un moteur essentiel de l'innovation. Il ne se limite pas uniquement à la création d'entreprise, mais englobe également le développement d'idées et de projets. Il est donc important de bien comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat et les différentes manières de le définir. C'est ce que nous allons voir dans cette section :

1. L'Entrepreneuriat : Définitions et Concepts

L'entrepreneuriat est aujourd'hui un sujet incontournable, que ce soit dans l'économie, la société ou même dans l'éducation. Pour certains, il représente un outil d'innovation et d'acquisition de compétences, tandis que d'autres le considèrent avant tout comme un moyen de créer une entreprise. Pour certains, c'est un outil clé pour innover et faire progresser l'économie. Pour d'autres, c'est une façon de s'épanouir ou d'acquérir des compétences.

L'entrepreneuriat est un concept aux multiples définitions. C'est ce que nous allons présenter dans ce qui suit :

Le dictionnaire Larousse, définit l'entrepreneuriat comme la fonction et l'activité d'entrepreneur.¹

L'étymologie même du verbe "entreprendre", composé de "entre" et "prendre", suggère une dynamique d'action, l'idée de "commencer quelque chose", de "saisir" une opportunité, voire d'"attaquer" un problème.²

¹ Larousse, 2023, cité dans Champy-Remoussenard & de Miribel, 2021, p. 65

² Dictionnaire de l'Académie française, 2011, cité dans Champy-Remoussenard & de Miribel, 2021, p. 64

Selon l'office québécois de la langue française, l'entrepreneuriat est défini comme la « fonction d'une personne qui mobilise et gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises ». ³

Selon Schumpeter, l'entrepreneuriat est « une activité permettant de créer, maintenir et agrandir une entreprise profitable »

Pour Paturel (2007), l'entrepreneuriat :

« est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toutes pièces ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ». ⁴

Pour Verstraete et Fayolle (2005), « quatre paradigmes permettent de cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat : la création d'une organisation (non réduite à la seule création d'entreprise, les expressions « émergence organisationnelle » ou « impulsion d'une organisation » étant plus appropriées), la détection-construction- exploitation d'une occasion d'affaires, la création de valeur, l'innovation. Ces paradigmes peuvent se combiner, plutôt que s'opposer ». ⁵

L. J. FILION, (1991) : L'entrepreneuriat peut être défini comme étant « le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise ». ⁶

De même la définition de GARTNER (1993) va bien dans ce sens : « L'entrepreneuriat est un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation ». ⁷

³ 1 L-Mezghani, M-Belhadj, H-Affes, W-Aloulou, F-Ayadi, B-Bellaj, J-Choukir, S-Mseddi, « Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale », Université de sfax, Maroc, Spetembre 2008,

⁴ wikipdia

⁶ FILION, L.J. (1991), «Vision et relations: éléments pour un méta-modèle entrepreneurial», International Small Business Journal, vol. 9, n ° 2, janvier, p. 26-40

⁷ GARTNER (1993, p. 238).

Selon M. COSTER (2009, cité par FAYOLLE et L. FILION, 2003) écrit : « L'entrepreneuriat correspond à la création de richesse économique et sociale à partir de l'initiative, l'imagination, la volonté d'une personne qui réussit à développer une activité à partir des ressources existantes ».⁸

En s'appuyant sur ces différentes définitions, on peut définir l'entrepreneuriat comme un processus qui désigne un ensemble de démarches et d'activités par lequel un individu est apte à reconnaître des opportunités et d'anticiper les besoins, capable de mobiliser des RCS et créé une organisation dans le but est de créer de la valeur (profits économique, innovation, emplois...). Dans cette optique, on peut dire que l'entrepreneur joue un rôle dans la transformation d'une idée pertinente à un projet durable.

L'entrepreneuriat ne se résume pas à créer une entreprise à partir de zéro. Aujourd'hui, il existe de nombreuses façons pour gérer les activités, en fonction des objectifs, des moyens disponibles et des circonstances spécifiques. Qu'il s'agisse de créer une entreprise, de reprendre une structure existante, de travailler dans une entreprise pour lancer un nouveau projet ou de collaborer avec d'autres, chaque forme d'entrepreneuriat répond à des besoins spécifiques.

2. Forme de l'entrepreneuriat

Dans le cadre de la dynamique entrepreneuriale, plusieurs formes d'entrepreneuriat coexistent, chacune répondant à des contextes, des objectifs et des profils d'entrepreneurs variés. C'est ce que nous allons présenter dans le tableau ci-dessus :

⁸ Coster, Michel. 2009. Entrepreneuriat. Paris: Pearson Education XXIV-360p.

Tableau1 : les différents Type d'entrepreneuriat

Type	Description	Caractéristiques principales
Ex-nihilo	Création pure d'entreprise	Partir de zéro, liberté totale
Reprise	Rachat d'entreprise existante	Structure déjà en place, clientèle existante
Intrapreneuriat	Nouvelle activité dans une entreprise	Cadre sécurisé, ressources disponibles
Entrepreneuriat par franchise	Création sous une marque existante	Notoriété établie, accompagnement
Auto-entrepreneuriat	Activité indépendante	Simplicité administrative, flexibilité
Entrepreneuriat social	Projet à impact social	Mission sociétale, modèle hybride

Source : Site Le NUG (www.lenug.dz)

2.1. L'entrepreneuriat ex-nihilo

Il s'agit du modèle le plus traditionnel. L'entrepreneur crée une entreprise à partir de zéro, sans structure préexistante. Cela implique la construction complète du projet : élaboration du concept, étude de marché, choix du modèle économique, montage financier et démarches juridiques. C'est un processus ambitieux qui offre une liberté totale mais demande une prise de risque plus élevée.

2.2. La reprise d'entreprise

Contrairement à l'entrepreneuriat ex-nihilo, cette forme consiste à racheter une entreprise déjà existante. Elle présente des avantages significatifs, tels qu'un portefeuille client établi, une structure organisationnelle déjà en place et un modèle économique éprouvé. La reprise permet ainsi de réduire certains risques liés à la phase de lancement.

2.3. L'intrapreneuriat

Ce concept désigne la capacité de développer une nouvelle activité au sein d'une entreprise existante. Il s'agit donc d'un entreprenariat "interne", porté par un salarié ou une équipe, avec le soutien (financier et stratégique) de la direction. Cette approche favorise l'innovation tout en limitant les risques pour le porteur de projet.

2.4. L'entrepreneuriat par franchise

Cette forme d'entrepreneuriat consiste à créer sa propre entreprise tout en bénéficiant de la notoriété, du concept et de l'accompagnement d'une marque déjà établie (le franchiseur). En contrepartie, le franchisé s'engage à respecter un cahier des charges et à verser des redevances. C'est un compromis entre indépendance et accompagnement.

2.5. L'auto-entrepreneuriat

Aussi appelé entrepreneuriat individuel, ce modèle permet de se lancer à son compte de manière simple et flexible, notamment pour les activités de freelance, de services ou de commerce. Il s'agit d'un format allégé en termes de démarches administratives et fiscales, souvent utilisé pour tester une activité avant une éventuelle structuration plus poussée.

2.6. L'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social vise à répondre à des enjeux sociaux, environnementaux à travers un modèle économique viable. L'objectif principal n'est pas la rentabilité financière, mais la création de valeur pour la collectivité (emploi inclusif, accès à l'éducation, transition écologique, etc.).

Comme on peut trouver aussi :

2.7. L'extrapreneuriat

L'extrapreneuriat repose sur une dynamique collective. Il s'agit pour un groupe de salariés de quitter leur entreprise actuelle afin de créer ensemble une nouvelle structure. Ce modèle permet de mutualiser les compétences et de capitaliser sur une expérience commune.

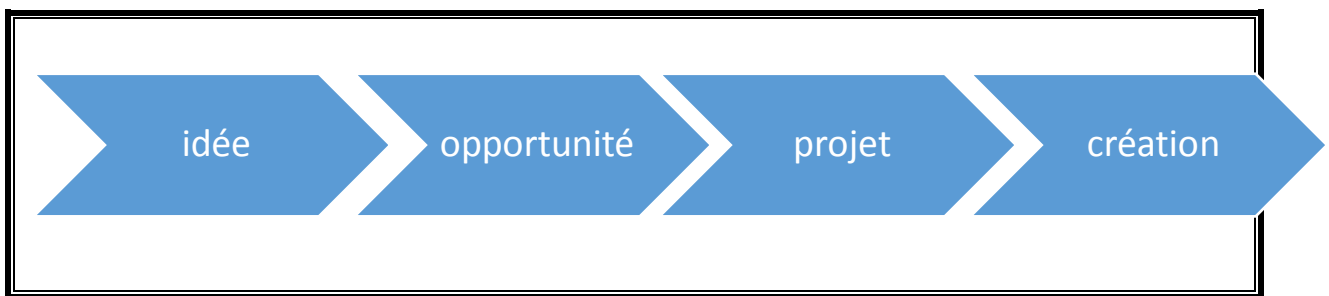
2.8. L'entrepreneuriat public

Ce type d'entrepreneuriat concerne la création d'organismes à but économique dans le secteur public, tels que des entreprises publiques ou des établissements à mission d'intérêt général. Il combine la logique entrepreneuriale et la finalité publique.

3. Le processus entrepreneurial

Le processus entrepreneurial désigne l'ensemble des étapes qu'un entrepreneur suit pour donner vie à un projet, le faire grandir et le gérer. Même si chaque parcours est différent selon la personne ou le type d'entreprise, on retrouve généralement des phases communes comme l'émergence de l'idée, la mise en œuvre du projet, puis son développement. Ce processus permet de structurer l'action entrepreneuriale, de la première intuition jusqu'à la gestion concrète de l'activité.

figure1 : Le processus entrepreneurial.



Source : Élaboration par nous-mêmes, fondée sur l'ouvrage de Thomas Loilier, *Gestion de l'innovation*.

3.1. Idée

Une idée entrepreneuriale est le point de départ de tout projet d'entreprise. Elle correspond à une observation ou une réflexion qui incite une personne à vouloir répondre à un besoin, résoudre un problème ou saisir une opportunité. Elle peut découler d'une expérience personnelle, des tendances du marché, d'innovations technologiques ou même d'une découverte d'un domaine. Pour qu'un projet entrepreneurial soit fiable, cette idée doit répondre à plusieurs critères : originalité, faisabilité, légalité et potentiel économique.

Un projet se débute par une pensée, ambition, ou par une vision personnelle dans le but de faire passer l'idée à l'action. Une idée simple suffira pour donner naissance à un projet, constitue le point de départ crucial d'une aventure entrepreneuriale. Dans ce cas il est essentiel d'analyser les critères liés à l'idée qui sont sa pertinence par rapport au marché, sa faisabilité technique et financière, ainsi que son potentiel de développement à long terme. Ces

critères permettent de vérifier la pertinence de l'idée, est-ce c'est une idée qui peut répondre aux besoins réels, d'être réalisé avec les RCS disponible et créer de la valeur afin d'assurer la durabilité de l'entreprise.

3.2. Opportunité

Une opportunité correspond à une situation ou un environnement de marché existant, caractérisé par un besoin non satisfait, un problème non résolu ou une niche à développer. C'est une opportunité favorable pour créer et développer une entreprise rentable.

Ces opportunités peuvent provenir de diverses sources, telles que l'évolution du marché, les nouvelles tendances, les avancées technologiques ou les lacunes des produits ou services existants.

Les opportunités se définissent par la combinaison d'un besoin spécifique et d'une solution adaptée. Par conséquent, il ne suffit pas d'identifier un besoin du marché ; il est également crucial de concevoir une approche efficace pour y répondre.

3.3. Projet

Un projet dans le cadre entrepreneurial vise à transformer l'idée ou une opportunité en réalité, en s'appuyant sur des RCS humaines, financières et matérielles.

C'est un processus qui inclut l'identification des besoins, anticiper les actions à réaliser, la conception des solutions et l'analyse des résultats obtenus.

3.4. Création

Dans le contexte de l'entrepreneuriat, la création désigne le processus de transformation d'une idée ou d'une opportunité en une nouvelle entreprise ou un nouveau projet. Ce processus implique la mise en place des RCS nécessaires, la conception de produit/services, et l'organisation des RCS humaines, financières et matérielles pour démarrer et développer l'entreprise.

La création représente donc l'étape initiale d'un projet, au cours de laquelle il se concrétise, répond à un besoin identifié du marché et initie une activité économique durable.

4. Les phases du processus entrepreneurial

Première étape : Identification d'une opportunité d'affaires

Les opportunités et les idées sont les pierres angulaires du processus entrepreneurial. Les opportunités correspondent aux circonstances ou situations existantes sur le marché, où les besoins non satisfaits ou les problèmes identifiés encourage le développement de l'entrepreneuriat. Par conséquent, les opportunités constituent le point de départ pour les entrepreneurs, l'aidant à comprendre clairement les attentes et les besoins du marché. Les idées, quant à elles, sont les solutions créatives et spécifiques que les entrepreneurs proposent pour saisir les opportunités. Elles incarnent la créativité et l'esprit d'innovation nécessaires à la conception de produits, de services ou de modèles économiques capables de répondre efficacement aux besoins identifiés. Les opportunités identifient l'espace disponible, tandis que les idées le mettent en œuvre de manière stratégique. Sans une bonne compréhension des opportunités, les idées risquent de devenir obsolètes ; sans les bonnes idées.

Deuxième étape : Élaboration d'un business plan

Le BP représente une étape indispensable dans la structuration d'un projet entrepreneurial. Il permet de clarifier les objectifs et les moyens mis en œuvre, et de convaincre les parties prenantes. Ce document stratégique doit présenter de manière cohérente l'état d'avancement du projet ainsi que les étapes nécessaires à sa réalisation. Il constitue un outil de pilotage, tout au long du processus de création.

C'est à l'entrepreneur de le rédiger de manière détaillée, il doit inclure comment il compte concrétiser l'opportunité ce qui fait que ce plan doit réunir le marché cible, l'analyse de la concurrence, la stratégie commerciale et marketing et les prévisions financières.

Cette étape nécessite une planification approfondie, ainsi que la rédaction d'un document détaillé, qui servira comme une feuille de route pour le développement futur de l'entreprise.

Troisième phase : obtention de financement

L'entrepreneur doit chercher des sources de financements afin de lancer son entreprise, Cela peut passer par des investisseurs privés, des institutions prêteuses, des aides ou subventions publiques. Mais cette étape doit débiter après qu'un solide plan d'affaire est élaboré.

Une fois le PA est établi, l'entrepreneur doit mobiliser les RCS financières nécessaires pour lancer son projet. Cela commence par une évaluation précise des besoins financiers, incluant les investissements initiaux, les coûts de fonctionnement et le fonds de roulement. Par la suite, il explore les différentes sources de financement possibles : investisseurs privés, prêts bancaires, subventions, concours. Après avoir identifié les options pertinentes, il prépare un dossier solide (PF, prévisions financières, étude de marché) pour convaincre les financeurs. Des négociations sont ensuite engagées pour fixer les modalités de financement. Une fois les fonds obtenus, l'entrepreneur s'engage à respecter les obligations contractuelles convenues, tout en assurant une gestion rigoureuse et responsable des RCS, afin de garantir la réussite de son entreprise à long terme.

Quatrième phase : Création de l'entreprise

Après avoir obtenus les RCS nécessaires, l'entrepreneur peut passer à la phase de création de l'entreprise et à la mise en œuvre concrète de son PA. Cela commence par le choix de la structure juridique la plus adaptée (entreprise individuelle, SARL, SAS, SA...), en fonction de critères comme la responsabilité financière, la fiscalité et les ambitions de croissance. Les démarches administratives viennent par la suite, telles que l'enregistrement légal, l'obtention des autorisations nécessaires, et la rédaction des statuts. L'entrepreneur doit également mettre en place la structure organisationnelle de son entreprise en définissant les rôles, en recrutant du personnel, et en établissant les procédures de travail. En même temps il organise les aspects opérationnels : développement du produit/service, création d'un site web, configuration des systèmes informatiques, et mise en œuvre des outils de communication et de gestion. Comme il veille à introduire un système comptable, avec l'ouverture d'un compte professionnel, la gestion de la facturation et la conformité fiscale. Cette phase inclut l'acquisition des RCS humaines et matérielles tels que : locaux, équipements, MP, ainsi que la formation du personnel pour assurer le bon démarrage des activités.

Cinquième phase : lancement de l'entreprise

Une fois que l'entreprise est prête à démarrer son activité, la phase de lancement consiste à introduire le produit/service sur le marché, en réalisant les actions mentionnées dans le BP. Cela implique : commencer ce qui était prévu comme stratégies marketing, commerciales, de production et de distribution pour atteindre les premiers clients et de générer un CA. Un accompagnement publicitaire peut être mis en place lors du lancement ou d'événements promotionnels ou bien d'autres actions de communication destinées à faire connaître le

services/produit et à cibler plus de clients. Dans cette étape il est nécessaire de surveiller les évolutions du marché (les retours des clients permettent d'ajuster les produits/services). Parallèlement, l'entrepreneur gère les premières opérations (stocks, commandes, relations fournisseurs, qualité de service...) pour assurer un lancement efficace. Cette période est également cruciale pour construire la notoriété de la marque à travers une image professionnelle, une bonne réputation et une dynamique de travail basé sur la transparence et la fiabilité avec les clients. L'entrepreneur peut mesurer les performances à l'aide des KPI comme les ventes, la satisfaction client ou l'efficacité des campagnes marketing, afin d'évaluer les résultats obtenus et d'ajuster la stratégie.

Sixième phase : gestion de l'entreprise

La gestion de l'entreprise constitue la dernière étape du processus entrepreneurial, marquant le passage à une phase de pilotage stratégique et opérationnel à long terme. Elle englobe l'organisation quotidienne des activités, la prise de décisions stratégiques et la recherche continue d'innovation et d'amélioration. L'entrepreneur assure la gestion opérationnelle, en supervisant la production, les ventes, le marketing et les RH, en gérant les problèmes qui apparaissent. Le suivi des finances est indispensable : il s'agit de surveiller la trésorerie, d'analyser les états financiers, de respecter les budgets et de prendre des décisions financières éclairées pour garantir la stabilité économique de l'entreprise. Par ailleurs, l'élaboration d'une stratégie de croissance continue permet d'atteindre de nouveaux marchés, de développer de nouveaux produits ou d'anticiper une expansion géographique. La GRH joue un rôle majeur, car il inclut le recrutement, la formation, la motivation et la fidélisation des talents au sein de l'équipe. L'innovation et l'adaptabilité jouent un rôle essentiel dans un environnement en constante évolution, ce qui oblige l'entrepreneur à se tenir informer des changements des tendances du marché et à intégrer de nouvelles technologies. De plus, la gestion des risques s'impose comme une nécessité pour anticiper et de minimiser les menaces financières, juridiques, opérationnelles... de plus les ambitions et les performances de l'entreprise, des stratégies d'expansion peuvent être mises en œuvre pour renforcer sa position concurrentielle et assurer sa pérennité.

5. L'entrepreneur

Avant d'aborder les rôles et caractéristiques de l'entrepreneur, il est essentiel de comprendre ce que ce terme signifie réellement. La notion d'entrepreneur peut être définie de plusieurs façons selon plusieurs approches.

5.1. Définition de l'entrepreneur

Selon Schumpeter « l'entrepreneur comme un agent économique à part entière, dont la fonction consiste à innover en mettant en place de nouvelles combinaisons de facteurs de production. Schumpeter souligne que l'entrepreneur est une personne capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie, jouant ainsi un rôle central dans le processus de développement économique. »⁹

Un entrepreneur schumpétérien, c'est un acteur innovateur, preneur de risques, cherchant la rente.

Selon Richard Cantillon (1726), « est un entrepreneur celui qui s'engage de façon ferme vis à vis d'un tiers, sans garantie de ce qu'il peut en attendre. »¹⁰

L'entrepreneur est donc un acteur fondamental, qui occupe une position stratégique à travers la création de la valeur ; son rôle est de détecter, d'identifier les opportunités, et d'élaborer des plans d'actions afin de minimiser les risques, en veillant à organiser, à mobiliser et à assurer une gestion optimale des RH, matérielle et financières de manière à assurer la réussite des étapes du processus de production et de distribution des biens et services, il dispose des compétences qui lui permettent d'apporter de nouvelles idées, grâce à ses actions, il peut conduire de différents changements au sein de l'organisation.

5.2. Rôle d'entrepreneur

L'entrepreneur joue un rôle distinct qui se diffère d'une théorie à une autre, Chaque théorie a défini les rôles d'un entrepreneur de différentes façons, dans cette partie nous allons explorer ses rôles sous formes de différents angles (économique, schumpétérien et économique moderne) :

5.2.1. Le rôle de l'entrepreneur selon la pensée économique

Le rôle de l'entrepreneur a été largement étudié dans la pensée économique, où il est souvent perçu soit comme un gestionnaire propriétaire ou routinier, soit comme intermédiaire.

➤ Gestionnaire propriétaire

⁹ Joseph Schumpeter intitulé *Théorie de l'évolution économique* (1911),

¹⁰ Reprit par HERNANDEZ Emile-Michel dans « L'ENTREPRENEUR Approche théorique »

Selon Marshall, un entrepreneur assemble les RCS productives (capital et travail) afin de créer de la valeur. Il joue un rôle de propriétaire ce qui fait qu'il assume et prend responsabilité des risques lié à son statut de propriétaire. et pour J-B-S il est considéré comme productif, mais il ne se limite pas qu'à combiner les facteurs de production mais il contribue également au développement de la richesse en répondant aux attentes du marché. L'entrepreneur cherche à maximiser son profit tout en satisfaisant les besoins du marché.

➤ **Gestionnaire routinier**

Jean-Baptiste Say décrit plusieurs fonctions clés d'un gestionnaire routinier. D'abord l'entrepreneur est planificateur qui organise la production en anticipant les besoins du marché tout en gérant les risques liés à son incertitude. Son rôle de gestionnaire s'appuie sur l'innovation et une allocation des RCS (MDO, capital financier) pour améliorer la productivité notamment par la réduction des coûts sans affecter la qualité. J-B-S le considère comme un superviseur microéconomique dont sa fonction consiste à s'adapter à utiliser les moyens disponible de pour obtenir de meilleure résultats. Cet entrepreneur joue un rôle crucial car il organise, innove et optimise la production.

➤ **Un entrepreneur en tant qu'intermédiaire**

L'entrepreneur joue un rôle crucial en tant que 'intermédiaire en reliant entre input et output (entre le marché des facteurs de production (input) et le marché des produits finis (output)), rendant les mouvements financiers et matériels plus efficaces par une planification stratégique des RCS. Comme il organise l'interaction entre plusieurs acteurs (fournisseurs, employés, consommateurs) en identifiant les préférences des parties et chercher des solutions gagnant gagnant. Il part d'une idée à une innovation commerciale (en évoluant l'idée et sa faisabilité puis il conçoit une stratégie pour la commercialiser auprès de ses clients).

5.2.2. Le rôle de l'entrepreneur Schumpétérien

Pour J-Schumpeter l'entrepreneur est le moteur du progrès économique et joue un rôle important dans l'ajustement des entreprises face à l'innovation.

➤ **L'entrepreneur révolutionnaire**

Selon Schumpeter, un entrepreneur révolutionnaire c'est celui qui anticipe les besoins du marché, en faisant en sorte que les technologies obsolètes deviennent des innovations radicales. Joue un rôle de monopole temporaire en identifiants de nouveaux segment et en proposant de nouveaux produits/services que personne n'avait déjà proposé.

➤ **L'entrepreneur routinier :**

Joue un rôle d'un suiveur, car il ne crée pas d'innovation mais il copie des innovations déjà existantes, en baissent les profits et en augmentant la concurrence. Comme il standardise les innovations et gère les risques liés à l'adoption des innovations.

5.2.3. Le rôle d'un entrepreneur dans l'économie moderne

Dans l'économie moderne, l'entrepreneur agit de manière proactive pour créer de la valeur et faire avancer l'économie.

➤ **Rôle proactifs**

l'entrepreneur individuel joue un rôle d'acteur innovant, qui dépend des règles de l'état en faisant appel à des scientifiques et incubateurs, sa capacité réside dans le fait qu'il valide les idées sur le marché et d'établir des collaborations ciblées ; c'est un agent d'un système dans une planification innovante car sa force provient de sa flexibilité et de sa réactivité lui permettant proposer rapidement des solutions innovantes, enfin il met en œuvre les stratégies étatiques.

5.2.4 L'entrepreneur dans le capitalisme managérial

L'entrepreneur évolue vers un rôle de fonctionnaire du capital, combinant plusieurs points essentiels (tels que allouer les RCS financières, agir selon les exigences du marché financier (rentabilité, croissance), opérer dans un cadre institutionnalisé et structuré (fonds, incubateurs, conseils)...). Il agit d'abord comme un preneur de décisions stratégiques dans un environnement incertain. Spécialiste de la gestion des risques et joue un rôle d'un manager. Cette forme d'entrepreneuriat se distingue par sa démarche collaborative.

5.2.5. L'entrepreneur individuel

L'entrepreneur individuel joue un rôle d'acteur secondaire dans les phases d'innovation, il réussit dans des petits marchés grâce à sa capacité à tester rapidement des idées, et dans des secteurs dominés par de grandes entreprises, il explore des opportunités qu'elles n'ont pas déjà explorées au paravent. C'est aussi un acteur actif dans des environnements oligopolistiques, il valide des concepts que les grands acteurs négligent. Sa force réside dans sa capacité à transformer les innovations en produit/service viables. Il collabore dans le secteur technologique, il fait le lien entre les activités de recherche et les besoins du marché.

Section 2 : la gestion et le management de projet

Afin de réussir dans nos futurs projets professionnels, il est essentiel de comprendre les bases de la gestion et du management du projet.

Dans cette section, nous allons aborder les concepts fondamentaux et les outils essentiels qui permettent de piloter efficacement un projet.

1. Fondements de la gestion et du management de projet

La gestion regroupe multiples processus et aspects, notamment la gestion de projet, qui constitue une étape cruciale dans la gestion de tout programme organisé. Le management de projet implique la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle des RCS pour atteindre des objectifs concrets. Ce mode est important pour les startups, où l'innovation et la gestion efficace du temps sont essentielles au succès dans un environnement concurrentiel.

1. Définitions clés

Pour bien comprendre la gestion de projet, il est nécessaire de définir quelques concepts clés :

1.1.1. La stratégie

La stratégie, est un concept hérité de l'art militaire, a pour origine le mot grec «stratégos»¹¹, représentant le dirigeant des opérations militaires, est devenue un pilier fondamental de la réflexion managériale. Appliquée au management des organisations, elle renvoie aux décisions et aux actions stratégiques par lesquelles la gouvernance structure, optimise et ajuste l'usage des RCS dans un environnement en évolution continue et fortement concurrentiel par lesquels la direction pilote et alloue les RCS, dans un environnement marqué par l'instabilité concurrentielle dans le but de préserver la pérennité et de favoriser la croissance et la création de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes, veillant à la cohésion et au succès de ses groupes.

La notion de « stratégie » ne bénéficie pas d'une définition unique et universelle, car elle se diffère selon les contextes et les environnements spécifiques, Certains auteurs la décrivent comme un plan élaboré par l'entreprise pour atteindre ses objectifs à long terme.

Peter Drucker définit la stratégie comme « un ensemble d'activités cherchant à atteindre les objectifs de l'organisation et à adapter sa portée, ses ressources et ses opérations aux changements environnementaux à long terme ».

¹¹ Stratégors toute la statégie de l'entreprise 7^e édition.

Michael Porter définit la stratégie comme « la formule générale de la manière dont une entreprise va concurrencer, quels objectifs elle doit poursuivre et quelles politiques seront nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

La **stratégie** est définie comme un processus permettant à une entreprise de choisir ses activités et d'allouer ses RCS de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents. Cela implique une analyse approfondie de l'environnement externe et des ressources internes, ainsi qu'une prise de décision éclairée pour créer de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes.

1.1.2. Notion de la gestion de projet

La GP Selon le PMI Project Management Institute est :

Comme une entreprise temporaire dans le but de créer un produit, service et un résultat unique

« L'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet pour en atteindre les objectifs ».

Harold Kerzner : Il définit la GP comme « la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources de l'entreprise pour atteindre un objectif à court terme spécifique, défini dans les termes de performance, de coût et de temps ».

Louise Corriveau : « la gestion de projet est une approche de gestion qui consiste à clarifier, à élaborer et à réaliser un projet dont le mandat est confié à une équipe de projet formée à cette fin et réunissant divers experts ».

La notion de GP se définit comme un processus méthodique permettant de guider l'ensemble des étapes du cycle de vie d'un projet, depuis son initiation jusqu'à sa clôture.

C'est une discipline, issue des sciences de gestion qui vise à coordonner des activités et des équipes dans un cadre structuré, afin de répondre à un problème identifié et d'en proposer une solution efficiente. La GP met ainsi l'accent sur la communication, l'adaptabilité face aux changements, et la collaboration entre les acteurs.

La GP repose sur une modélisation de la réalité permettant d'appréhender l'objet complexe et impalpable que représente le projet.

1-1-3 Un projet

Un projet c'est avant tout une réponse à un besoin ou à une mission spécifique, c'est une démarche innovante et complexe, c'est un ensemble d'opérations destinées à atteindre un objectif précis. Un projet est limité dans le temps possède un début et une fin une fois les résultats sont atteints.

Selon Michel Picq (2006), dans son ouvrage (Le management de projet,) propose une approche managériale :

« Un projet est un ensemble d'actions à réaliser de manière coordonnée pour répondre à un besoin défini dans un délai et avec des ressources données. »

Selon L'AFNOR :

« Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources précises ».

« Un projet est un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques..» (AFNOR, 2003).

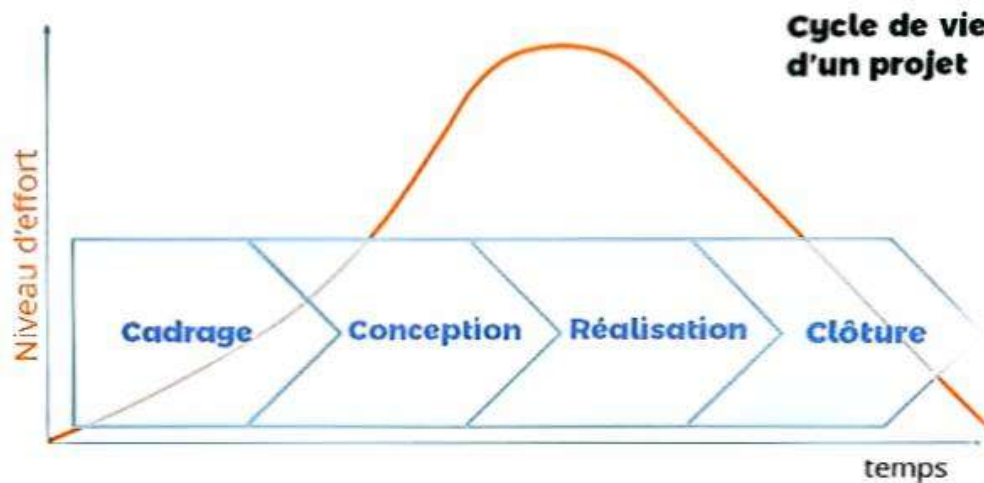
• Cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un produit fait référence aux différentes étapes par lesquelles passe un produit sur le marché, du lancement à la sortie. Il permet d'analyser les performances commerciales du produit au fil du temps et d'ajuster les stratégies marketing, commerciales et de production à chaque étape. Comprendre le cycle de vie des produits est crucial pour les entreprises car cela les aide à prévoir les évolutions du marché, à optimiser les investissements et à maximiser la rentabilité des produits tout au long de leur cycle de vie.

• Phases du cycle de vie d'un projet

Un cycle de vie est composé de quatre phases essentielles, que l'on peut distinguer comme suit : le cadrage, la conception et planification, la réalisation, puis la clôture.

Figure 2 : phases cycle de vie d'un projet



Source : Données issues du site www.manager.go

I. Cadrage

C'est la première étape, le début de tout. L'idée est de bien comprendre le besoin ou l'opportunité derrière le projet. Une clarification des objectifs à atteindre est effectuée, suivie par l'identification des alternatives envisageables. Une étude de faisabilité permet d'évaluer la faisabilité d'un projet et de sélectionner la solution la plus appropriée. La réunion de cadrage joue un rôle déterminant car elle détermine si le projet peut être validé (oui/non). Si validé, une équipe est nommée et les premiers livrables sont déterminés.

II. Conception

Une fois le projet validé, la phase technique est ensuite abordée, au cours de laquelle sont précisés les actions à réaliser, les méthodes à appliquer, ainsi que les modalités et délais d'exécution.

Le chef de projet est responsable de l'élaboration du plan de projet, qui comprend : Les principales étapes à suivre, les tâches à effectuer, leur séquence et leur durée, les RCS nécessaires, budget (prenant en compte les coûts internes et externes) et outils de suivi : diagrammes de Gantt, plans de communication, gestion des risques...

III. Réalisation

Il s'agit d'une mise en œuvre particulière. L'équipe s'investit pleinement pour fournir des résultats. Organiser des ateliers, tester des solutions tout en atteignant les objectifs fixés.

Les chefs de projet surveillent les progrès à l'aide d'indicateurs clés de performance et de tableaux de bord. Il vérifie que le calendrier, le budget et la qualité sont sous contrôle et effectue des ajustements si nécessaire. Il maintient également un contact régulier avec les parties prenantes afin d'assurer une bonne coordination.

Lorsque toutes les étapes sont vérifiées, les livrables sont remis au client (interne ou externe).

IV. Clôture

La réunion de clôture permet de passer en revue l'ensemble du projet et d'identifier ses réussites, ses difficultés et ses axes d'amélioration. Le rapport final vise à consolider les acquis et à en tirer des enseignements pour les projets futurs.

- **Les acteurs clé d'un projet**

Le bon déroulement d'un projet dépend de l'organisation, de la gestion collective et de la mobilisation des parties prenantes. Chacun occupe une fonction claire et précise dans la chaîne de valeur. La prise de décision est guidée selon les attentes des acteurs impliqués, en particulier du leader dont les choix pilotent l'évolution du projet.

- **Le Maître d'Ouvrage (MOA)**

Le MOA, ou le responsable, initiateur du projet c'est lui qui définit l'idée du projet qui s'en occupe de son financement qui définit les objectifs et la cible et c'est à lui de prendre les décisions stratégiques du projet, et l'évaluation des résultats en fonction des besoins.

Le rôle du MOA est de décider le lancement du projet, fournir les RCS humaines, financières et matérielles nécessaires, suivre les étapes clés de réalisation, évalue les propositions d'adaptation, Approuve décisions stratégiques, décide de la suite à donner au projet après sa clôture et Le MOA peut attribuer une partie de ses missions à un maître d'ouvrage délégué.

- **Le Maître d'Œuvre (MOE)**

Le MOE est l'entité ou la personne en charge de l'exécution technique du projet. Il intervient au nom MOA et assure la réalisation du projet dans le respect des critères de qualité, coûts et délais. Ses attributions principales sont : Organiser et coordonner les travaux ; conseiller le MOA sur les choix techniques ; assurer le pilotage de la réalisation ; gérer la conception, la production et la recette du projet ; préparer la phase d'exploitation et rendre compte de l'avancement.

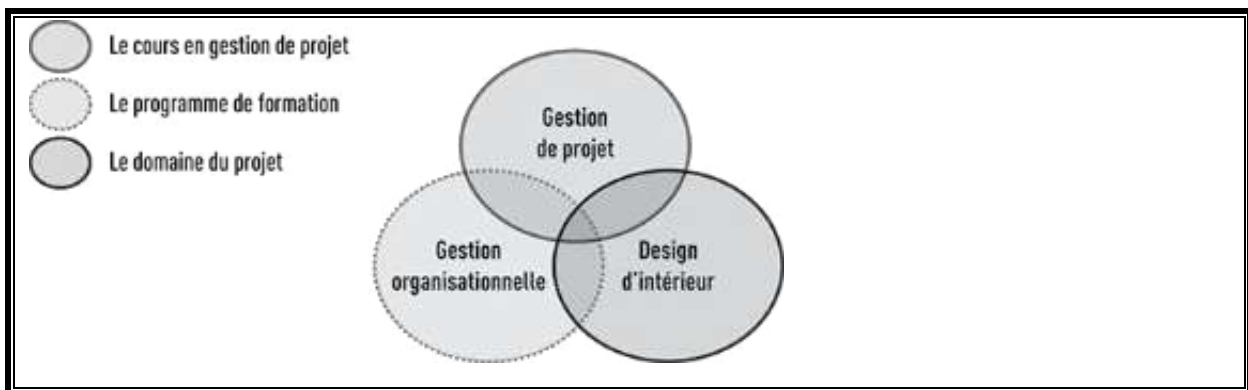
La relation entre le MOA et le MOE est formalisée par un accord formel ou un contrat définissant les devoirs et responsabilités de chacun.

▪ Le Chef de Projet

Le chef de projet est chargé de la coordination, de la planification et du suivi du projet de façon à atteindre les objectifs fixés, son rôle principal est l'élaboration d'un plan stratégique qui a pour but l'évaluation de la pertinence du projet auprès des décideurs.

Il joue un rôle essentiel dans : la planification et l'organisation des activités, coordination des équipes, pilotage de la gestion des écarts et propose les mesures correctives, assure le suivi des KPIs liés à la qualité, coûts, délais et enfin il assure la communication entre les différentes parties prenantes.

Figure 3 : Les compétences du chef de projet



Source : Ouvrage de Philip Nasr, intitulé la gestion de projet, 3eme Edition

▪ L'Équipe Projet

C'est l'une des parties prenantes qui est composée des collaborateurs internes ou externes dans le but de bien mener et piloter le projet collectivement. La structuration de l'équipe de projet repose sur des équipes opérationnelles en charge des tâches concrètes, des collaborateurs externes et sous-traitants, réalisant des missions ciblées sous contrôle qualité, des consultants experts indépendants, chargés d'apporter un regard critique et garantir la conformité aux critères de référence et certifier la qualité des livrables finaux.

▪ Le Comité de Direction et le Comité Consultatif

Le comité de direction agit en tant qu'entité de direction stratégique, constitue une synergie entre le MOA et le MOE. Dans le but de superviser les axes stratégiques du projet, en fonction des besoins liés à la complexité des enjeux.

Le comité consultatif, de son côté unis des experts qui fournissent des analyses technique stratégique à la GP. Comme ils peuvent occuper des rôles d'accompagnateurs ou de sponsors, en particulier dans la phase de la conception du projet.

- **Le Client**

Le client est le consommateur et le bénéficiaire final du produit ou service généré par le projet. Il définit ses besoins et ses attentes via un cahier des charges (CDC) .Dont la mise en place se conforme à un processus de validation structuré. Ce document définit les exigences fonctionnelles et techniques, et maintient un pilier de référence pendant toute la gestion du projet.

- **Les contraintes d'un projet**

La performance en gestion de projet nécessite de maintenir une synergie entre les facteurs clé, mener un projet efficace c'est de gérer la coordination stratégique de trois leviers majeurs (coût, qualité, délai).

- **Le coût du projet**

Dans la phase de lancement d'un projet, il convient d'identifier et d'analyser son champ opérationnel et stratégique. Le niveau d'ambition du projet est lié aux ressources financières que l'entité souhaite mettre en disposition. La gestion des couts est la première contrainte à prendre en compte et que le chef de projet doit maitriser ; cette contrainte oriente le seuil financière que l'entité souhaite d'engager.

La structure financière d'un projet oriente la finalité opérationnelle du projet, joue un rôle dans les décisions stratégiques car c'est un outil indispensable pour optimiser la réalisation des résultats attendus.

- **Le temps**

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet, la définition d'une date d'échéance est indispensable car elle incarne une contrainte chronologique primordiale du projet, cette date constitue l'objectif final et le délai exact pour la livraison du projet.

Il est crucial que cette date soit respectée, car c'est un levier clé dans le processus de planification, après cette date des contraintes intermédiaires peuvent se manifester telle que les délais pour obtenir des permis ou des retards causés par les fournisseurs, car ces derniers peuvent affecter le planning final du projet.

▪ **Qualité**

La contrainte qualité, définit le niveau de performance souhaiter atteindre pour le produit ou le service. Dans des normes comptable à respecter faut faire référence à des indicateurs de performance à réaliser, cette contrainte c'est le comment du projet qui répond aux méthodes à suivre à adopter pour bien mener le projet. Les exigences en matières, de couts et de délais sont fixé pendant l'élaboration du projet et pilote les phases de son exécution.

• **Les principes de projet**

Henri Fayol, considéré comme un leader de la gestion moderne, a proposé une série de principes fondamentaux. Selon lui, un projet devrait intégrer les caractéristiques suivantes :

➤ **projet clair :**

Un projet repose sur des buts et objectifs clairs, bien définie visant à générer des résultats tangibles afin de répondre à un besoin ou à un problème identifié, ce dernier nécessite une étape préalable d'analyse en proposant des solutions adaptés et pertinentes dans une optique de transformation à long terme notamment sur le plan sociale.

➤ **Définition des tâches**

Cette approche permet de minimiser les risques d'ambiguïté, de chevauchement de responsabilités et d'erreurs. Chaque membre de l'équipe doit avoir une compréhension précise de ses missions, des échéances et des modalités d'exécution, ce qui favorise une meilleure efficacité collective. Elle doit être planifiée de manière stratégique, afin de garantir leur réalisation dans les délais impartis et conformément aux standards de qualité définis.

➤ **Leadership et autorité**

Le responsable du projet, doit disposer de l'autorité pour prendre des décisions et diriger les RCS tangibles et intangibles. Cette autorité joue un rôle pour garantir l'efficacité des décisions et la motivation des équipes en vue d'atteindre les objectifs fixés. Comme le souligne Fayol, sans autorité, il devient difficile de prendre des décisions pertinentes et d'assurer un leadership respecté et visible. Le chef de projet doit disposer de l'aptitude d'Intervention rapidement pour résoudre les enjeux, en orientant l'équipe et en veillant à assurer une répartition stratégique des RCS. Il détient une fonction stratégique clé dans la gestion des groupes garantissant un cadre de travail qui stimule la performance et l'unité de l'équipe.

➤ Suivi de la performance

Le suivi et le contrôle de la performance sont essentiels pour évaluer l'avancement du projet par rapport aux objectifs définis. Cette démarche nécessite des rapports réguliers et un suivi constant de la progression du projet. Fayol souligne l'importance de mesurer les résultats afin d'effectuer des ajustements en temps opportun. Un projet qui n'est pas suivi de manière régulière risque de dévier des délais ou du budget alloué, compromettant ainsi sa réussite. Le suivi de la performance permet de détecter rapidement toute déviation par rapport aux objectifs fixés. Il inclut une évaluation continue des résultats, l'identification des problèmes potentiels et la mise en place de mesures correctives pour réaligner le projet avec ses objectifs et garantir son bon déroulement.

➤ Les limites du temps et de l'espace

Le projet est conçu en fonction des contraintes de temps et de contexte clairement définies. Il s'appuie sur un déroulement chronologique structuré, intégrant des délais bien planifiés. Son déploiement se déroule dans des espaces institutionnelles et culturelles distinctes. Ces éléments conditionnent les choix opérationnels et les ressources à engager.

2.2 Outils et méthodes classiques

La GP repose sur une démarche structurée, afin d'atteindre les objectifs fixés le chef de projet s'appuie sur des outils méthodologique essentiels qui sont :

✚ **PBS (Product Breakdown Structure)** : c'est un outil de gestion utilisé dans la structuration d'un projet permettant par la suite de le découper et de le représenter de façon hiérarchique. C'est une approche utilisée au lancement du projet pour bien définir et structurer les livrables.

L'APM (Association for Project Management) a défini le PBS : « Le Product Breakdown Structure est un outil de planification qui décompose un projet en livrables (produits et sous-produits), facilitant ainsi la définition claire de ce qui doit être produit. »¹²

✚ **La WBS (Work Breakdown structure)** : est un outil de gestion de projet, c'est une structuration hiérarchiques des tâches du projet, allant du résultat final jusqu'aux résultats qui suivent afin d'atteindre les objectifs fixés. Il est considéré aussi comme un outil de communication pertinent, il permet de clarifier et d'identifier les responsabilités et les rôles en

¹² Association for Project Management (APM), *Body of Knowledge, 7th Edition*

maximisant l'efficacité de la planification ainsi que le suivi des différentes étapes du projet. Sa structure nette facilite de mieux comprendre les enjeux du projet pour les parties prenantes.

L'analyse diagnostic (Swot) :

Le créateur de swot Albert Humphrey l'a défini :

« L'analyse SWOT est un cadre pour identifier et analyser les facteurs internes et externes qui peuvent avoir un impact sur la viabilité d'un projet, d'un produit ou d'une organisation. »¹³

Le swot, est un outil d'analyse ou une méthode de diagnostic stratégique qui sert à identifier les forces et les faiblesses de détecter les opportunités et menaces. Il est important d'analyser chacun de ses facteurs, afin de bien planifier la croissance d'une entreprise.

La méthode PERT (Program Evaluation Review Technique) : (author: Christophe)

Perte une méthode de gestion de projet, qui permet de planifier, coordonner, structurer et suivre les différentes tâches d'un projet en fonction de leur interaction, détermine à segmenter le projet en tâches bien définies, par la suite les transcrire graphiquement ; une durée prévisionnelle est attribuée à chaque tâche en tenant compte des scénarios favorables les plus probables et les plus défavorables.

Cette méthode optimise les actions à réaliser selon un ordre chronologique et d'identifier le chemin critique (les tâches dont le retard impact directement la durée du projet). L'objectif est donc la minimisation et l'optimisation des retards, en assurant une planification pragmatique et adaptable.

Le tableau de bord de gestion de projet :

Un tableau de bord, constitue un outil indispensable pour piloter et orienter la décision, visant à transmettre des informations pertinentes, rapides et synthétiques sur les différentes facettes d'un projet. Dans le cadre des RH et la gestion des compétences le tableau de bord a pour but l'analyse et l'évaluation de la performance de l'équipe ou de la personne chargés de fonction ou d'un projet ciblé. Ce tableau repose des critères qualitatifs en les traduisant de manière descriptive, dans le but d'observer et d'évaluer le comportement d'individu et établir des actions précises afin de favoriser le développement des compétences.

¹³ Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI International.

L'objectif d'un tableau de bord et d'établir des plans d'actions, afin de parvenir des objectifs bien définies, maximiser l'efficacité et promouvoir la progression définies des collaborateurs et une gestion proactive des compétences.¹⁴

1-1-3 Management du projet :

Le management de projet consiste à organiser, planifier et contrôler les ressources pour atteindre les objectifs fixés dans les délais.

Management :

Drucker(1954), définit le management comme étant « l'art de rendre les gens plus efficaces, en exploitant les ressources disponibles de manière optimale ».

Henry Mintzberg (1975) : a défini le management : « Le management est un ensemble de rôles diversifiés, où le manager doit jongler entre l'interaction avec les autres, l'analyse des informations et la prise de décision. »

Michael Porter la définit ainsi :

« Le management stratégique consiste à positionner l'entreprise de manière à lui permettre de soutenir un avantage concurrentiel durable. » Porter (1985).

Selon James Stoner (1995): « Le management est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des efforts des membres d'une organisation pour atteindre les objectifs de cette organisation. »

Management de projet :

Le management de projet est un facteur clé de succès dans un environnement complexe, se concentre sur l'atteinte des objectifs spécifiques à chaque projet, débute dès l'analyse fonctionnelle, et se termine lors de la phase de clôture. Le management de projet comprend la surveillance et la maîtrise ou le contrôle de tous les aspects du projet. C'est le pilotage des organisations est la mise en pratiques et des compétences et d'outil technique, permet de garantir une gestion efficace, afin de satisfaire de manière optimale les exigences du projet. C'est un facteur clé de succès dans un environnement certain et complexe, se concentre sur l'atteinte des objectifs spécifiques à chaque projet, débute dès l'analyse fonctionnelle, et se termine lors de la phase de clôture. Le MP repose sur l'application structurée de différentes étapes essentielles, organisées en groupes de processus, afin garantir une gestion cohérente et

¹⁴ 60 tableaux de de bord pour la gestion des compétences l'AFNOR.

efficace du projet, dès son lancement jusqu'à sa clôture. Ces processus se structurent comme suit : Démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, clôture.

Le MP consiste généralement à Identifier les exigences du projet ; assurer les prises en charge des besoins, les différents enjeux et les attentes des parties prenantes, afin de garantir une gestion optimale du projet ; harmoniser les contraintes concurrentes du projet, par : la qualité, le calendrier du projet, le budget, les RCS, les risques.

Le chef de projet doit surveiller de près les facteurs distinctifs du projet (la qualité, le calendrier du projet, le budget, les RCS, et les risques), car Chaque facteur dépend de l'autres pour garantir l'équilibre du projet, par exemple une compression dans le calendrier du projet peut entraîner une hausse de budget afin de mobiliser les RCS nécessaires à l'atteinte des délais.

Les outils du management de projet :

Le diagramme de GANTT :

Gant est un outil stratégique dans le management, qui a pour but le pilotage d'un projet, il synthétise graphiquement et structure la progression des différentes tâches exécuté. La structure du diagramme est se compose d'une colonne gauche listant l'ensemble des activités à réaliser, tandis que l'en-tête horizontal présente les unités de temps adaptées (jours, semaines, mois, etc.). Pour chaque tâche traduite dans l'en-tête horizontal illustre la période d'exécution en indiquant la date de début, la durée et la date de fin estimée.

Ce diagramme offre une visualisation clair tel que :

Les différentes tâches à envisager, La date de début et la date de fin de chaque tâche, la durée escomptée de chaque tâche, le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement, enfin la date de début et la date de fin du projet.

Le diagramme de gant favorise et améliore la visibilité de l'avancement du projet, facilite la coordination des tâches et renforce la maîtrise des délais, constitue ainsi un levier essentiel pour atteindre les objectifs stratégique du projet.

Le diagramme en arêtes de poisson :

Kaoru Ishikawa, ingénieur japonais, a développé ce diagramme dans les années 1960 comme un moyen d'aider les équipes à analyser les causes profondes d'un problème, plutôt que de se concentrer uniquement sur ses symptômes. Selon Ishikawa, « le diagramme en arêtes de

poisson est un outil de gestion de la qualité qui permet de visualiser de manière structurée les différentes causes qui mènent à un effet spécifique. »

C'est un outil de résolution de problèmes, consiste analyser les différents facteurs qu'ils soient directes ou indirectes, ayant un impact sur des problèmes identifiés avec les causes modélisées sous forme de branches. Ces causes, dites les '5 M', symbolisent chacune une composante de l'entreprise.

Les 5M peuvent être catégorisés ainsi :

Tableau 2 : les 5M

<ul style="list-style-type: none"> • Méthode : Processus de production du produit ou service (La recherche et développement). • Matière : Les matériaux utilisés pour la production du bien. • Milieu : Le contexte concurrentiel, l'état du marché. • Matériel : Les machines, le parc informatique et les logiciels. L'ensemble des équipements qui servent à apporter de la valeur ajoutée au matériau de base. • Main-d'œuvre : Les collaborateurs et l'ensemble des interventions la RH.
--

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'une revue managériale.

Pour réussir le diagramme d'Ishikawa, cinq étapes doivent être suivies, dans un premier lieu il est essentiel d'identifier clairement le problème principal (qui sera placé sur l'axe central du diagramme). Dans un deuxième lieu, l'objectif est d'identifier toutes les causes possibles. Une fois les causes identifiées, il faut les classer en utilisant les "5M" (méthode, matière, milieu, matériel, main-d'œuvre), ce qui facilitera la résolution du problème. Enfin, il est essentiel de repérer la cause principale du problème afin d'élaborer un plan d'action efficace pour la résoudre.

Les différences entre la **gestion de projet** et le **management de projet** :

Il y a une différence stratégique entre la GP et le MP, chacune repose sur des finalités et une approche unique.

Le tableau ci-dessus expose ces différences :

Tableau 3 : Différences entre la gestion de projet et le management de projet :

Aspect	Gestion de projet	Management de projet
Définition :	Ensemble de méthodes et outils permettant de piloter un projet dans le but d'atteindre les objectifs fixés.	portefeuille d'activités impliquant la gestion et la coordination de projet.
Fonctions :	Chef de projet, équipe projet.	Chef de projet, équipe projet, direction.
Objectif global :	Atteindre les objectifs du projet dans les délais, le budget et les RCS allouées.	Pilotage stratégique et opérationnel du projet.
Niveau hiérarchique :	Opérationnel.	Stratégique et opérationnel.
Activité :	Planification, suivi de l'avancement, gestion des risques, gestion des RCS.	Coordination des équipes, prise de décisions stratégiques, gestion des parties prenantes.

Source : Travail réalisé par nous-mêmes à partir de l'ouvrage de Thomas Loilier, *Gestion de l'innovation*.

Dans le cadre du management de projet et gestion de projet, l'innovation occupe une position cruciale, en favorisant des solutions innovantes, créatives et différentes. Ces solutions intègrent les stratégies économiques et technologiques, ce qui permet aux entreprises de se positionner stratégiquement et facilitent l'accès à des niches de marché qui sont en évolution continue.

Section3 : Cadre conceptuel de l'innovation

Le mot innovation, provenant du mot latin « in and novare »¹⁵, signifiant créer du nouveau ou changer, il s'agit d'une compétence que chaque individu possède, dans un contexte de créativité et de développement de projet.

Le concept innovation, présente des aspects variés selon des approches multiples, qui se réfèrent généralement aux changements ou à un perfectionnement reposant sur des idées innovantes. Elle s'inscrit dans une dynamique stratégique dans le but d'atteindre les objectifs à long terme, son objectif principal est d'optimiser et d'améliorer les performances, dans un environnement où la compétitivité est en constante augmentation, l'innovation constitue un levier stratégique permettant aux entreprises de se marquer et de se différencier sur le marché et de renforcer leur avantages concurrentiel .

1. Définition de l'innovation

L'innovation est définie comme suite : « innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit ou un produit qui a des propriétés nouvelles, c'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise. Mais ces trois formes d'innovation sont liées ; chacune entraîne les deux autres.»¹⁶

« Les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle ». ¹⁷

Everett Rogers définit l'innovation comme « le processus par lequel une innovation est communiquée, à travers certains canaux, dans la durée, parmi les membres d'un système social »¹⁸

L'innovation est un levier stratégique dans un environnement organisationnel, par le déploiement d'une nouvelle offre (produit, service, procédé) ou d'une stratégie de pilotage à haute valeur ajoutée. L'OCDE (2005) complète cette approche en définissant l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit ou processus nouveau ou sensiblement amélioré, ou d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'organisation.

¹⁵ Innovation (ESSENTIAL MANAGERS) p .6.

¹⁶ BELLON B. L'innovation créatrice, Edition ECONOMICA, Paris, 2002, P. 3.

¹⁷ Article SES : Les innovations de Schumpeter

¹⁸ ⁴ SI & Management

L'innovation s'appuie sur un développement technologique ayant une haute influence stratégique, dans une optique de valorisation et de création de valeur durable et l'optimisation de la position stratégique de l'entreprise.

2. Innovation et invention

Pour bien comprendre la dynamique entrepreneuriale, il est important de distinguer deux notions fondamentales : l'innovation et l'invention.

2-1 L'invention

L'invention évoque une nouveauté, un progrès, une amélioration ou un changement, concerne un aspect technique ou organisationnel, générant une valeur ajoutée dans un secteur spécifique. Cette nouveauté correspond à la conception d'une idée et au procédé et à l'appareil permettant d'obtenir un résultat à partir de l'idée. De manière élargie, elle correspond à l'acte d'inventer ou de créer un produit tangible. Elle repose sur deux déterminants: d'une part, elle repose sur l'originalité et la spécificité, de plus, elle est liée à la possibilité de réalisation, ce qui correspond à la capacité d'agir sur le monde extérieur. Cependant, elle reste encore en dehors des pratiques sociales et économiques, bien qu'elle incarne des caractéristiques innovantes elle reste marginale.

L'innovation peut être perçue comme une opportunité tangible parmi d'autres options, généralement elle prend la forme d'un concept de base ou d'un prototype.

2-2 L'innovation

Contrairement à l'invention qui correspond à la création d'une nouveauté technique, l'innovation vise à transformer ces créations en solution concrète en l'intégrant dans des produits et des processus ayant une valeur ajoutée, elle s'appuie sur un processus structuré et collectif qui va bien au-delà de la simple idée initiale. Ce processus consiste en un grand nombre d'activités de recherche et de développement de marché, menées de diverses manières : un groupe d'acteurs multidisciplinaires, une analyse de conception, des outils et des méthodes de simulation.

L'innovation découle de l'invention, mais toutes les inventions ne se transforment pas en innovations. Afin qu'une invention atteigne le statut d'innovation, elle doit être incorporée dans un cadre économique et social, doit être acceptée par les utilisateurs et intégrer des approches stratégiques tels que la recherche, le développement, la conception et la simulation, destinée à assurer sa réussite et optimiser ses résultats.

Enfin l'innovation est une démarche stratégique qui vise à transformer l'idée en solution dans le but de créer une de la valeur et de contribuer au changement au sein de l'organisation.

3. Types d'innovation

Joseph Schumpeter, pilier de la pensée économique moderne à jouer un rôle fondateur dans la définition actuel de l'innovation, selon lui l'innovation constitue un levier fondamental du développement économique, via une transformation continue des systèmes technologique orienté vers des solutions plus performantes. Cette approche, que Schumpeter définit comme étant la « destruction créatrice » (Schumpeter, 1942), décrit l'émergence de nouvelles innovations qui provoque la disparition des anciens modèles technologiques et économiques. Dans le cadre de son analyse Schumpeter distingue 5 types d'innovation ¹⁹ :

3-1 L'innovation de produit

L'innovation de produit, est perçue comme l'une des formes d'innovation qui se caractérise par sa forte visibilité stratégique, car elle englobe l'introduction de nouveaux produits ou l'optimisation de l'offre existante pour mieux répondre aux attentes du marché. Ce type d'innovation se manifeste par l'apparition de nouvelle catégorie de produit sur le marché issue de l'avancée technologique telle que l'automobile et l'ordinateur. D'un point de vue technique, un produit regroupe plusieurs éléments matériels organisés en ensembles fonctionnel chacun assurant une fonction ciblée afin de répondre aux attentes spécifiques de l'utilisateur. L'innovation technologique intervient lorsqu'une modification impact un ou plusieurs éléments du produit afin d'enrichir les fonctionnalités proposées ou d'améliorer l'expérience utilisateur, et de renforcer la compétitivité de l'entreprise et de créer un avantage concurrentiel durable en introduisant des changements considérable.

3-2 L'innovation de procédé

L'innovation par procédé correspond à la mise en place de nouveaux modes de production en impliquant des changements significatifs dans des infrastructures logiciels ou ressources matérielles, comme l'introduction par Henri Ford du système de la chaîne de montage, rendant des produits autrefois inaccessibles, accessible aux large public.

3-3 L'innovation de mode de production

¹⁹ sous la direction de norbert alter, les logique d'innovation ; approche pluridisciplinaire, rue Abel-hovelacque 75013 Paris 2002/ édition de la découverte 9bis. P. 16.

L'innovation de mode de production, regroupe l'élaboration de nouvelles techniques de vente ou de promotion de produits. Tels que l'apparition des grands magasins du commerce en ligne.

3-4 L'innovation de débouché (nouveau marché)

L'innovation par débouché cette innovation peut être provoquée par des ajustements réglementaires, tels que la création de sociétés anonymes, ou par des modèles organisationnels novateurs.

3-5 L'innovation de matières premières (utilisation de nouvelles matières premières)

L'innovation de matières premières, grâce à cette innovation des avancées majeures ont été réalisés à l'aide de nouvelles formes d'énergies comme l'électricité, la machine à vapeur ou le moteur thermique, entraînant des changements majeurs dans les modes de vie.

Quant à Freeman²⁰ à son tour distingue deux types d'innovation qui sont : l'innovation incrémentale et l'innovation radicale.

3-6 L'innovation radicale : se marque par l'introduction de produits unique nouveaux reposant sur des procédées de fabrication inédit ainsi sur des compétences et connaissances non exploité. Son but principal est l'optimisation de l'offre. Ce type d'innovation engendre des changements dans divers domaines (organisationnel, technique et commerciale), ce qui représente des menaces pour l'entreprise.

3-7 L'innovation incrémentale : quant à elle, repose sur l'amélioration ascendante d'un produit/service ou d'un procédé existant. Elle se traduit par des améliorations ou des optimisations technologiques limitées, sans impliquer des transformations radicales du produit/ service concerné. Ce type d'innovation joue un rôle stratégique crucial, car elle permet aux entreprises de renforcer leur position sur le marché, de maintenir leur avance technologique et de répondre efficacement à la concurrence.

J-Schumpeter, premier à avoir parlé de l'innovation, définit cette dernière comme la réalisation de combinaisons nouvelles entre les différentes ressources de l'entreprise. Pour lui, cette « destruction créatrice » de croissance économique se fait grâce à des agents

²⁰ Stratégies et changement : innovations et transformations des organisations p.26/collection stratégie de l'entreprise 2013

économiques appelés entrepreneurs, motivés par la volonté de prendre des risques, de défier la routine et emportés par la passion combative de détrôner la concurrence.²¹

4. Modalité d'innovation

L'innovation ne se manifeste pas au hasard, mais s'appuie sur des démarches théoriques bien définies, divers modèles ont ainsi été développés pour expliquer et structurer le processus d'innovation. Parmi les plus significatifs, on retrouve notamment le modèle linéaire ou hiérarchique, le modèle tiré par la demande ainsi que le modèle de cinquième génération.

4.1 Le modèle linéaire ou hiérarchique (science push)

Ce modèle trouve son origine dans les travaux de Joseph Schumpeter dans les années 1950, qui mettait en valeur le rôle de l'entrepreneur et de la connaissance scientifique dans le déclenchement de l'innovation. Il est opposé au modèle demande pull défendu par Jacob Schmookler, selon lequel l'innovation répond d'abord à des besoins du marché.

Est l'un des cadres conceptuels les plus anciens et influents dans la littérature économique et les politiques de l'innovation technologique. Appelé aussi le modèle traditionnel provient de la recherche scientifique où l'intuition, la curiosité, et parfois le hasard occupe un rôle déterminant, ce modèle joue un rôle clé dans l'histoire, politique de l'innovation

Ce modèle a eu lieu par la découverte scientifique, qui a par la suite déclenché divers étapes (l'invention, l'intégration de la nouvelle technologie, et enfin arrive la dernière étape qui est la fabrication d'un nouveau produit sur le marché). Ces étapes peuvent se varier selon la spécificité et le nombre, ce processus débute toujours une invention, suivie de la R&D et se conclue par l'innovation. La R&D reste au centre de cette démarche.

4.2 Le modèle d'attraction de la demande (demand pull)

Ce modèle a été développé par Jacob Schmookler dans les années 1960, joue un rôle central dans la stimulation de l'innovation. Contrairement au modèle linéaire ou hiérarchique (science push), où l'innovation naît de la recherche scientifique, ici les entités publiques jouent un rôle important en étant les premiers à acheter les produits, comme ils occupent une place importante dans l'économie en limitant les risques afin d'éliminer les incertitudes liées au marché, financent indirectement la R&D et facilitent le développement des produits

²¹ article LEVIER DE L'INNOVATION ,6 exemples tunisiens, p. 186

innovants. Ce modèle comprend deux structures (Une dimension qualitative et Une dimension quantitative).²²

4.3 Le modèle de cinquième génération SIN

System intégration and networking model, Appelé également « system intégration and networking model » ou SIN, Développé dans les années 1990 par Roy Rothwell, ce modèle marque le développement des théories de l'innovation en valorisant la complexité croissante, l'intégration des acteurs et la stratégie réseau.

L'innovation ne repose pas sur l'entreprise seulement, mais dépend d'une interaction entre (fournisseurs, clients, concurrents, institutions publiques). SIN donc est caractérisé par une stratégie croissante qui combine les différents organismes à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, en s'appuyant sur des outils comme les systèmes experts et la simulation. Met en avant le réseautage et la collaboration renforcée par des partenariats stratégiques, des réseaux d'innovation, et des plateformes collaboratives. Ce modèle s'appuie sur l'évolution parallèle des différentes fonctions de l'entreprise (R&D, marketing...) ce qui permet de réduire les coûts et d'optimiser la réactivité.

Le modèle SIN considère l'innovation comme un écosystème dynamique d'acteurs interdépendants, où la coopération, l'intégration technologique et l'orientation client sont des clés du succès. Il remplace la logique linéaire par une logique de réseau.

5. Les risques d'innovation

L'innovation représente toujours un plongeon dans l'incertitude pour les entreprises. Innover c'est engendre de nouvelles compétences et la maîtrise des technologies ou des procédés, s'adresser aux nouveaux clients et explorer de nouveaux canaux de distribution. Cette démarche conditionne des ressources importantes que ça soit en moyen financier ou en temps, mais sans aucune garantie de réussite, parce que les projets innovants sont toujours confortés à des risques. Et parmi ces risques on retrouve :

²² Marchés publics et politique technologique : le concept de « demand-pull public » ANTJE BURMEISTER p.200.

5.1 Risque d'innover

Comme J-Schumpeter la déjà définie toute innovation engendre des risques, on n'innove pas sans risque c.-à-d. sans accepter avant l'action l'échec c.-à-d. la découverte d'éléments imprévisibles à un moment donné. Ces risques peuvent prendre plusieurs formes tels que :

5.2 Risques liés au financement

L'innovation constitue un enjeu financier majeur pour l'entreprise en raison de son importance nécessité des besoins que ça soit en interne ou en externe, son financement s'articule sur deux niveaux qui sont (les financements interne ou externe) :

- **Financement interne** : Ce financement se réalise grâce aux RSC alloué tel que budget R&D afin de bien mener la recherche de son activité.
- **Financement en externe** : L'innovation par nature est incertaine, ce qui peut freiner les investisseurs externe (banques, Partenariats...) car elle comporte des risques imprévisibles, ce qui fait que les entreprises doivent bien sélectionner leur RCS de financement et de les contrôler efficacement, afin d'éviter le déséquilibre financier. Malgré les incertitudes l'innovation reste essentielle pour que l'entreprise reste compétitive sur le marché.

5.3 Risque techniques

Ce risque faire référence à la capacité que le produit/service final ne répond pas aux exigences aux normes définie dans le cahier de charges, ce risque se reproduit souvent dans des projets innovants, en vue de la difficulté de prévoir les aspects techniques à l'avance. L'écart entre les prévisions initiales et la réalité technique au cours du développement implique de nombreux retard dans le lancement du projet.

Risque lié à la diffusion des idées nouvelles :

L'adoption d'une innovation n'est pas toujours immédiat mais demande souvent des délais, ce qui fait que plusieurs acteurs (les consommateurs, distributeurs, concurrents, autorité réglementaire, les lobbys...) peuvent ralentir son intégration dans le marché, comme ils peuvent la rejeter ce qui créer le ralentissent la diffusion, l'augmentation des coûts d'intégration sur le marché, ces résistances sont du a l'incertitude, l'intérêt en danger, l'effort d'ajustement et réglementation juridique. Faut faire faces à ces incertitudes et de les gérer, car c'est facteur clé dans la réussite d'un projet innovant.

5.4 Risques d'image et de réputation

Ces les risques qui peuvent nuire le projet et affecter négativement son image de marque que ce soit par des mauvaises publicités ou bien de mauvaises couvertures médiatiques, ainsi que les avis négatifs du grand public, et comme ça peut être parvenir par des incident tels que le piratage de données, ce risque peut issu aussi d'une mauvaise communication.

Objectifs et caractéristiques de l'innovation :

6. Objectifs de l'innovation

L'innovation aujourd'hui est facteur clé qui permet à une entreprise de s'améliorer et suivre les évolutions du marché. Et avant de développer une idée innovante, il est essentiel de définir les objectifs.

Les objectifs de l'innovation réside dans : la création de la valeur ajout, renforcement de la compétitivité ; répondre aux transitions écologiques et numériques (transformation digital), générer des emplois qualifiés ; encourager l'entrepreneuriat innovant (créer un écosystème favorable aux startups, PME innovantes et nouveaux modèles d'affaires.), conquérir de nouveaux marchés, améliorer la qualité des biens/services ; développer des stratégies de fidélisation de clients et en attirer de nouveaux ; augmenter la productivité et enfin contribue au développement durable.

6.1 Développement de l'Open innovation

L'open innovation, ou innovation ouverte, est un concept clé dans le développement de l'innovation moderne, fondé sur la collaboration entre différents acteurs internes et externes à l'entreprise.

6.1.1 L'open innovation (innovation ouverte)

Dans le cadre de l'innovation « open » veut dire ouverture du processus d'innovation à des acteurs extérieurs de l'entreprise, cette démarche se déroule dans un écosystème stratégique des entreprises modernes.

Quant à l'innovation c'est la mise en œuvre de la connaissance ou bien d'une nouvelle idée, afin de générer de la valeur, on adoptant de nouvelles technologies et nouvelles méthodes de travail.

La notion de l'open innovation peut prendre plusieurs formes de définitions ou chacune joue un rôle essentiel dans le développement de cette notion.

Frank Piller a définie Innovation ouverte en 2010 ainsi

« L'innovation ouverte est la discipline et pratique formelle qui consiste à s'appuyer sur les découvertes d'autres non évidents pour nourrir le processus d'innovation, ce par des relations formelles et informelles »

Gassmann, selon Enkel & Chesbrough « *L'innovation ouverte désigne l'utilisation intentionnelle des flux de connaissances entrants et sortants pour accélérer l'innovation interne et étendre les marchés des utilisations externes de l'innovation.*»²³. C.-à-d., l'entreprise explore de nouvelles idées et cherche des solutions en collaborant avec des partenaires externes, ce qui permet à l'entreprise d'accélérer son processus d'innovation et de conquérir de nouveaux segments.

Selon la définition de l'innovation ouverte de Chesbrough, celle-ci consiste en une « utilisation de flux de connaissances sortants et entrants pour accélérer à la fois l'innovation interne et les usages externes de ces connaissances ». ²⁴

Selon la définition de Marc Giget : « innover c'est intégrer le meilleur état des connaissances dans un service/produit créatif, permettant d'aller plus loin dans la satisfaction des individus. » l'innovation devrait donc, dans son essence même, être un processus ouvert.²⁵

« Chesbrough (2003), d'où origine l'expression, l'innovation ouverte consiste en un paradigme d'innovation dans lequel les entreprises peuvent et doivent utiliser tant les idées développées à l'interne que celles provenant d'autres entreprises, tout en considérant les nouvelles manières de commercialiser et de faire avancer leurs propres technologies. L'innovation ouverte intègre ces nouvelles idées et ces nouvelles manières de faire dans un nouveau modèle d'affaires (re)structuré et jugé plus adéquat »²⁶

En analysant ces différentes définition on peut dire que l'OI c'est le passage d'une innovation fermée(R&D en interne) a une approche stratégique d'ouverture avec d'autres acteurs. L'OI renvoie à une stratégie de gestion qui définit une pratique formelle, ou on peut mettre en synergie les moyens internes avec les compétences ou les technologies des acteurs externes, dans le but d'améliorer et de développer la production dans délais limiter que ça soit en interne ou en externe en favorisant le progrès technologiques.

²³ Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). *The future of open innovation*. *R&D Management*, 40(3), 213–221.

²⁴ open innovation de martin duval kalaus speidel

²⁵ open innovation *Innovations*, 2012/3 n°39 p.74de martin duval kalaus speidel

²⁶ Remon Denis, « Innovation ouverte et capacités dynamiques : préparation à la collaboration internationale des PME »

Tableau 4 : les formes de l'open innovation

Anticiper le développement du marché ;
Explorer de nouveaux marchés ;
Accélérer le déploiement des startups et d'open sources ;
Diffuser la culture d'innovation ;
Collaborer avec divers acteurs externes ;
Diffuser des savoirs;
Renforcer l'image de marque ;
Anticiper le développement du marché ;
Explorer de nouveaux marchés ;
Accélérer le déploiement des startups et d'open sources ;
Diffuser la culture d'innovation ;
Anticiper le développement du marché ;
Explorer de nouveaux marchés ;
Accélérer le déploiement des startups et d'open sources ;
Diffuser la culture d'innovation ;
Collaborer avec divers acteurs externes ;
Diffuser des savoirs;
Renforcer l'image de marque ;
Initier des solutions innovantes.

Source: Travail réalisé par nous-mêmes à partir de l'ouvrage de Thomas Loilier, *Gestion de l'innovation*.

6.2 Modalités de l'open innovation

Henry Chesbrough a introduit le concept d'OI en 2003, afin d'exposer les nouvelles approches d'innovation. Autrefois l'innovation voulait dire qu'une entreprise développe que

ses produit/Services avec ses propres ressources et son équipe sans faire recours à des partenaires, c.-à-d. dire un processus fermé. Mais à partir des années 1990 l'innovation s'est transformé, ce qui a fait que les entreprises ont réalisé qu'à fin de produire efficacement elles doivent collaborer et s'associer avec les acteurs externes. C'est par là que Marc Giget à distinguer deux modalités d'IO qui sont : ²⁷

6.2.1 L'innovation entrante (Outside-in)

C'est une stratégie d'ouverture qui repose sur l'intégration d'idées, de technologies ou d'expertise externe, enrichit le processus d'innovation d'entreprise en établissant des liens avec divers acteurs partenaires externe (Cette approche passe par l'acquisition du savoir et créer des partenariats et collaborations avec les PME, grande entreprise et avec les clients ce qu'on appelle la Co-innovation). Cette approche peut s'appliquer sur toutes les phases du processus d'innovation du départ à la conception et développement jusqu'à la commercialisation du produit/service. (Cette approche collaborative permet non seulement d'élargir le champ des possibles, mais aussi de réduire les risques liés à l'innovation en s'appuyant sur des connaissances déjà éprouvées).

6.2.2 L'innovation sortante (Inside-out)

Il s'agit d'une innovation qui constitue la valorisation des connaissances interne de l'entreprise à travers des méthodes telles que le transfert du savoir-faire ou par la création des startups, par une approche stratégique ou l'entreprise diffuse et explique son innovation sur le marché dans le but de la rendre plus accessible. Contrairement à l'approche Outside-in, cette innovation constitue la valorisation des internes et le partage ou la commercialisation externe des innovations développées, cette approche est adoptée dans le but de d'accélérer l'innovation, de générer des revenus et d'éviter le gaspillage.

C'est le fait de faire sortir la connaissance (vente, don) contrat de Co-crédation avec un client B2B et participer à une standardisation type ISO, contribuer à l'open source et valoriser sa propriété intellectuelle.

²⁷ FILIÂTRE Jean-Pierre « Construire un projet d'innovation », Édition Aditec Pas-de-Calais-CEEI, 1997-2009, page3.

Tableau5 : les différentes formes d'innovation ouverte

	Entrée d'une innovation (<i>outside-in</i>)	Sortie d'une innovation (<i>inside-out</i>)
Compensation financière	Acquisition	Cession
Pas de compensation Financière	Appropriation	Révélation

Source: d'après Dahlander L. et Gann D. (2010), "How Open is Innovation", Research Policy, vol. 39, p. 699-709 (Tableau p. 701).

On peut distinguer deux autres modalités qui sont open innovation interne et open innovation collaborative :

6.2.3 OI collaborative

Se définit comme une stratégie où les entreprises ne se limitent pas uniquement sur les partenaires externes pour innover, cette démarche repose **la Co-innovation via des alliances stratégiques**, sur un partage de RCS et de connaissances et risques, ce qui permet d'accélérer le processus d'innovation.

Elle favorise une dynamique d'intelligence collective : les organisations y gagnent non seulement en agilité opérationnelle, mais aussi en capacité à anticiper les ruptures technologiques. Son essence réside dans cette synergie entre acteurs divers, transformant la concurrence en compétition stratégique.

Ces formes de collaboration permettent de faire émerger des innovations plus rapidement et plus efficacement, tout en favorisant une agilité organisationnelle indispensable dans un contexte technologique en perpétuelle mutation.

6.2.4 Open innovation en interne

L'innovation ouverte ne se limite pas aux partenariats externes mais elle se pratique aussi en interne,

Permettant d'exploiter systématiquement les idées et expertises des salariés en mobilisant les collaborateurs et favorisant la circulation des idées. Cette approche repose sur le fait de créer des espaces collaboratives transversales, en transformant les savoirs faire en avantage concurrentiel en instaurant une culture qui favorise l'émergence d'idées et le partage ainsi que

l'implication des collaborateurs, ajoutant à ceci l'expérimentation ou les employés peuvent tester de nouvelles idées sans contrainte hiérarchique; Favorisent une culture d'essai-erreur et de prototypage rapide.

Dans le but d'accélérer la création de valeur et de mobiliser les RSC internes, les entreprises ne peuvent innover seules car elles font face à l'évolution rapide des technologies et la complexité croissantes des marchés c'est pour cela que l'OI s'impose en tant que modèle collaboratif qui repose sur divers principes clé qui sont :

6.3 Les principes de L'open innovation

6.3.1 Frontières perméables

cela veut dire que l'entreprise doit dépendre des RCS interne pour innover, en favorisant l'interaction entre les savoirs externe et interne en intégrant des technologies ou des compétences venue des partenaires externe (clients, startups...). Ce qui signifie que l'innovation ne rigide pas de la R&D, mais en collaborant avec l'environnement externe (Co-développement, incubateur, partenaires...) et d'élargir les canaux d'innovations dans le but de réduire les couts et les risques (en interne), accès rapide aux solutions innovantes et mieux s'adapter aux tendances du marché et aux exigences des consommateurs; la R&D devient un intégrateur de connaissances issues de multiples sources dans l'innovation fermé.

6.3.2 Flux de connaissances externe et interne

Ce principe souligne la combinaison des savoirs internes R&D et externes, dans une double démarche qui consiste la recherche de nouvelles idées en dehors de l'entreprise tels que la veille technologique et les collaborations, afin d'accélérer des cycles d'innovation et d'optimisation des coûts de R&D.

6.3.3 Collaborations formalisées

l'OI exige une organisation claire et bien définie en identifiant les Rôles et responsabilités, les modalités de partage des résultats et la protection des savoir-faire critiques, en collaborant avec des entreprises et startups innovantes, son objectif est d'optimiser l'efficacité innovante ; réduire des délais de développement ; améliorer de la qualité des solutions ; maximisation de la valeur créée.

6.3.4 Protection vs Partage équilibrés

Cette approche nécessite un partage de connaissances qui stimule une innovation collective, l'entreprise doit préserver ses actifs et de protéger ses intérêts (secrets, savoir-

faire, idées, avantage concurrentiel...etc.), ce qui fait qu'elle doit retrouver un équilibre à Protéger ce qui est vraiment stratégique tels que les technologies périphériques, innovations et savoirs non stratégiques et partager ce qui peut apporter plus de valeur en collaborant avec d'autres acteurs.

6.3.5 *Changement Culturel*

Avant de passer à une innovation ouverte, l'entreprise exige un changement de culture c.-à-d. l'entreprise doit s'ouvrir à l'environnement externe en collaborant avec des partenaires sans hésitation, expérimenter de nouvelles idées, Apprendre aussi bien des succès que des échecs (un apprentissage continue), développer et essayer des nouvelle formes de partenariat sans se limiter aux projets classiques.

6.3.6 *Évaluation continue et adaptation*

L'IO nécessite un suivi rigoureux, afin de garantir sans efficacité et permet de détecter ce qui fonctionne, de s'ajuster en temps réel et de rester compétitifs dans un environnement en constante évolution. Ce qui fait que les entreprises doivent :

Mesurer les résultats des nouvelles technologies et d'idées acquises, ajoutant les Produits développés grâce aux collaborations.

Ajustements rapides en identifient ce qui fonctionne et le renforcer, et corriger ou abandonner les approches inefficaces, Rester agile pour s'adapter aux évolutions du marché.

Anticiper les opportunités en Surveillaient les nouvelles technologies, saisir les tendances émergentes et adapter les partenariats.

Dans ce premier chapitre, nous avons défini les bases théoriques essentielles pour comprendre le processus de création de l'entreprise et la dynamique entrepreneuriale. Cette dernière repose sur la recherche et l'identification d'opportunités, notamment la création de valeur et l'adaptation a plusieurs situations à travers plusieurs formes d'entrepreneariat. Le rôle de l'entrepreneur a été étudié sous forme de différents angles. Aussi, les principes de l'innovation ont été présentés comme moyen utilisé pour structurer et piloter le projet un projet. Ces éléments nous aident à bien comprendre le parcours entrepreneurial. Grâce à ces outils on peut entamer par la suite l'élaboration d'un business plan qu'on va aborder dans le deuxième chapitre.

Chapitre II :

*Analyse stratégique du projet de création
d'entreprise*

Le business plan ou plan d'affaires en français est un outil essentiel pour tout porteur de projet ou dirigeant d'entreprise. Il joue un rôle crucial dans la mobilisation des ressources financières nécessaires à la création ou au développement d'une entreprise. En structurant une vision claire et détaillée du projet, et il joue un rôle déterminant dans la survie des PME (Petites et Moyennes Entreprises) au-delà de leurs deux premières années d'activité.

Il constitue la base commune de tout projet entrepreneurial, le business plan sert à suivre son évolution et à mesurer les écarts entre les prévisions et la réalité. Il doit inclure les objectifs du projet ainsi que les stratégies et moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ce document identifie également les ressources indispensables (infrastructures, équipements, compétences humaines, financements) ainsi que les acteurs clés impliqués, tout en intégrant les contraintes et opportunités de l'environnement économique. Ainsi, il constitue une feuille de route essentielle pour structurer, piloter et assurer la viabilité d'un projet entrepreneurial.

Section 1 : Le Business Plan comme outil stratégique

Cette section présente le **Business Plan**, un document-clé qui formalise une stratégie et démontre la viabilité d'un projet.

1. finalités et utilité

Avant de détailler son contenu, il est essentiel de comprendre ce qu'est un business plan (BP), son rôle et son utilité pour tout porteur de projet.

1. 1 Généralité sur un BP

Un BP est un document stratégique qui reflète la vision, les objectifs et les moyens de croissance d'une entreprise. C'est un outil de planification et d'aide à la décision qui permet de structurer un projet entrepreneurial et d'assurer sa viabilité.

Le BP peut s'appeler aussi un plan de développement, plan d'affaires ou un Bizplan. Dans l'optique en bourse, il prend le nom de prospectus.²⁸

Ce document joue un rôle important à différentes étapes clés du cycle de vie d'une entreprise, que ce soit lors de la création d'entreprise, du lancement d'un nouveau produit, de l'expansion internationale ou encore de l'acquisition d'entreprise. Dans chaque cas, le business

²⁸ Le business plan 3 e éditions de Bruno-laurent Moschetto p 16

Chapitre II : Analyse stratégique du projet de création d'entreprise

plan vise à démontrer la faisabilité et la rentabilité du projet en s'appuyant sur une analyse approfondie du marché et une planification rigoureuse des actions à entreprendre.

Un BP est élaboré avec un double objectif en tête. D'une part, il sert d'outil de gestion interne qui définit clairement les objectifs de l'entreprise et les stratégies à adopter pour les atteindre. En conséquence, les gestionnaires peuvent élaborer des feuilles de route précises qui facilitent un suivi efficace de l'avancement du projet. D'autre part, il constitue un levier important dans la recherche de financements en offrant aux investisseurs et partenaires commerciaux une vision transparente des perspectives de l'entreprise, des opportunités offertes et des risques associés. Grâce à cette transparence, le plan d'affaires aide les parties prenantes à prendre des décisions et renforce la crédibilité du projet.

« Le BP est, avant tout, un moyen pour le futur entrepreneur de clarifier sa vision de l'entreprise en précisant les éléments fondamentaux comme : son équipe, son activité précise, ses moyens, sa rentabilité et son avenir. La démarche de construction du BP se matérialise par un document de synthèse, qui raconte une histoire et sa traduction financière. La réelle valeur d'un BP n'est pas le fait de présenter un document écrit fini.

Toute sa valeur repose sur le processus de recherche et de réflexion systématique pour construire le projet. La plus grande partie du temps sera consacrée, pendant cette période de construction, à la recherche d'idées, de solutions, à repenser et retravailler ces solutions.

Là, réside la valeur du processus de construction d'un BP. Aussi, il est important de prendre le temps pour le construire proprement : ceux qui agissent ainsi ne regrettent jamais leur effort ».

Le BP est un document écrit qui synthétise tous les aspects d'un projet d'entreprise qui a pour but de :

Détailler la stratégie qui dirige le projet ;

Planifier tous les besoins en RCS humaines et matériels essentielles dans la conduite efficace du projet ;

Identifier les RCS financières nécessaires liées au démarrage du projet ;

Il doit s'intéresser à toutes les fonctions de l'entreprise (recherche et développement, production, marketing, commerciale, financière, RCS humaines, administrative).

Le BP peut être un document de communication et un document prospectif :

1.1.1. BP Document prospectif

C.-à-d, un document qui a une vision tournée vers l'avenir dans l'objectif est d'augmenter, de renforcer la visibilité du projet et de se projeter pour anticiper la réussite du projet. Ce document joue un rôle crucial car il permet d'identifier les opportunités et les risques liés au projet.

1.1.2. BP document de communication

« C'est un document qui va servir à convaincre les différents partenaires : clients, fournisseurs, investisseurs (banquiers, business angles ou capital-risqueurs, partenaires industriels, collectivités locales, membres de jury de concours...etc., en fonction du type de projet et du type de besoin recherché (financement, partenariat et commandes, etc.). Le business plan devra être approuvé en interne (entre les principaux acteurs) avant d'être diffusé à l'extérieur de l'entreprise »¹.

Le BP doit être adaptés en contenu car il évolue en fonction des changements internes (qu'un recrutement, arrivé de nouveaux clients...) et les changements externes (nouvelles règlementations, actions des concurrents...). C'est pour cela qu'il ne doit qu'on parle au jour d'aujourd'hui d'un BP agile car il ne doit pas être figé qui veut dire qu'à chaque fois que de nouvelles opportunités apparaissent ca nécessite une mise à jour ou bien renouvellement du BP afin de refléter la réalité de l'entreprise, afin de s'aligner avec les changements externes et internes.

1.1.3. BP comme outil de management

Le BP aide à mesurer, contrôler, et évaluer les améliorations apportées. Destiné à s'adapter aux changements du projet car c'est un document évolutif, il est modifiable pour bien accompagner le développement du projet.

Le BP constitue comme une feuille de route, qui pilote l'entreprise pendant le processus de son évolution. Comme il peut aider à prévoir et identifier les risques et de se préparer pour y faire face.

La longueur d'un BP dépend du projet, certains tiennent sur quelques pages, tandis que d'autres dépassent les 100 pages. Plus l'idée est complexe et pertinente, le marché risqué et le

montant du financement élevé, plus il est essentiel de développer un plan détaillé pour rassurer et convaincre les investisseurs.

2. Les aspects fondamentaux à présenter dans un business plan

Le BP doit rassurer le créateur que l'ensemble des parties prenantes du projet sont des chances de son succès. Les différents éléments qui doivent être figuré dans ce document afin d'atteindre cet objectif sont : la définition de projet, étude de marché ; les clients ; la concurrence ; les fournisseurs potentiels; le plan marketing; le plan commercial et les prévisions financières.

2-1 La démarche d'un BP

Le BP consiste à structurer et formaliser un projet, afin d'illustrer la rentabilité et la faisabilité stratégique. Cette démarche se déroule en plusieurs étapes qui sont :

2-2 la phase d'évaluation

C'est une analyse stratégique qui s'intéresse à l'environnement de l'entrepris, pour un nouveau projet elle se porte sur l'analyse interne et externe. Cette démarche s'appuie sur la collecte maximum d'informations pour bien comprendre la taille du marché, son évolution, ses concurrents et enfin l'état technologique.

Cette étape consiste à analyser la faisabilité du projet, secteur d'activité (taille, segments...) concurrents, RCS humaines et matérielles, positionnement et la rentabilité du projet.

2-3 phases d'organisation

Cette phase constitue à anticiper et planifier chaque détaille du BP en interne, et d'organiser concrètement la mise en œuvre du projet. Cette démarche s'appuie la planification et l'anticipation, identification les manques et proposer des solutions afin de combler les failles et les insuffisances, définir les méthodes de travail et définir les rôles ainsi que les missions de chacun, enfin les objectifs à atteindre. Ici le porteur du projet peut estimer la rentabilité future (sur les Cinq années qui viennent) et planifier les besoins que ça soit en RCS humaines ou matérielles.

2-4 La phase de restitution

Cette phase débute par la rédaction d'un BP interne non normalisé, ce document doit être précis et explicite ne doit pas être distribuer. Sa fonction se base sur une planification stratégique interne sans contrainte de forme. Une deuxième rédaction courte et normalisée d'un plan est nécessaire si cette démarche recherche des partenariats (commerciaux, financiers...).

2-5 Le calendrier

Cette démarche se présente par l'identification rapide des informations manquantes on détectant les données peu accessibles ou indisponible ce qui aide à mener les recherches de façons clairs ; et par la vérification de la faisabilité des décisions prises. Il est essentiel de l'initier dès le départ afin qu'il devienne un outil de pilotage du projet.

Le BP doit être révisé régulièrement, de préférence chaque trimestre et chaque fois avant tout échéance stratégique.

3. Qui doit rédiger le business plan ?

La rédaction du BP est une étape cruciale dans la création d'un projet. Elle doit être réalisée principalement par le porteur de projet, car cela lui permet de structurer ses idées, d'évaluer la faisabilité de son projet et de convaincre les partenaires ou investisseurs.

3-1-1 Entreprise en création

C'est au porteur de projet d'élaborer son propre BP afin de favoriser une vision globale et clair pour structurer les idées du projet et d'anticiper les risques, il est recommandé de faire appel à un comptable expert afin d'éviter toutes erreur technique et éviter toutes erreurs financière. Cette collaboration doit être complémentaire, l'expert apporte son savoir-faire et son aide mais il ne peut pas remplacer le créateur car il garde toujours le contrôle.

3-1-2 Petites entreprise

C'est souvent le chef d'entreprise qui rédige le BP dans les petites structures, car il est mieux placer pour définir les priorités stratégiques et d'identifier les forces, les faiblesses et les objectifs stratégique en raison de ses connaissances, il vérifie que le plan est conforme à la réalité opérationnel de l'entreprise en impliquant les différents collaborateurs afin d'enrichir le plan avec leurs idées.

3-1-3 Entreprise de taille moyenne

Cette structure s'appuie sur une approche collective, Les responsables de chaque service travaillent en collaboration afin d'enrichir le BP et chacun apporte son expertise pour créer un plan réaliste. L'implication de différents services encourage également l'équipe à prendre la responsabilité du projet. L'enjeu est donc d'élaborer un document stratégique complet tout en conservant une dimension opérationnelle pragmatique.

3-1-4 Les grandes entreprises

Dans les grandes entreprises, le danger est que le BP ne reflète pas la réalité. Cela se produit souvent lorsqu'une personne externe agit seul. L'implication de la direction de l'entreprise est nécessaire. Le plan doit rester pratique et faciliter la prise de décision réelle.

4. L'impact d'un business plan sur la gestion de l'entreprise

Le plan d'affaire se positionne comme un outil stratégique à double vocation (interne et externe), car il agit le but de piloter et d'orienter la stratégie du projet. Il soutient la mobilisation de partenaires, et garantit une gestion efficiente.

4-1-1 Recherche des partenaires : Le BP, valorise l'image du projet auprès des partenaires donc Il constitue un levier déterminant pour établir des collaborations avec des acteurs financiers, commerciaux et industriels.

4-1-2 Des partenariats financiers: cela englobe les institutions financières banques, investisseurs, collectivités territoriales, afin de maximiser les sources financières et répartir les risques liés au projet

4-1-3 Des partenariats industriels: *la production et recherche et développement, leur combinaison de cout élevés et de risque parviennent à imposer une réaliser une démarche collaboratifs.*

4-1-4 Des partenariats commerciaux : *afin d'assurer une chaine de valeurs efficience et de favoriser la croissance du projet, il est important de créer une synergie avec les partenaires en amont et des fournisseurs en aval.*

4-2-1 Un outil de gestion : Le BP est un pilier fondamental dans la gestion de projet de création, se positionne comme outil de structuration, combine le rôle de structuration et fixation d'objectifs.

a) **Un outil de simulation** : Le BP permet de concevoir plusieurs simulations de développement, en évaluant leurs impacts financiers, il permet de mesurer les variations du CA sur les résultats obtenus.

b) **Un outil de reporting** : Le BP joue un rôle essentiel dans la fixation des objectifs à atteindre, son management sert à créer du budget. Par la suite Les analystes et partenaires financiers compareront les résultats obtenus aux prévisions du BP, servant à évaluer la fiabilité du dirigeant et la crédibilité de l'entreprise.

4-3-1 Le BP dans la gestion courante : Le BP est serviable après le lancement de l'entreprise, car il aide à gérer l'activité, suivre les objectifs et anticiper les besoins comme il aide à prendre des décisions efficaces et réagir rapidement en cas de changement. Nous pouvons distinguer quatre utilités principales qui sont :

- **Coordonner l'action à moyen terme** : Quand une entreprise devient une PME, elle nécessite une structuration de ses fonctions afin de garantir une vision claire et fluide permettant la facilité et la coordination des décisions, par exemple, accroître la production sans adapter les actions commerciales créerait un déséquilibre. Les différents services doivent travailler en collaboration notamment quand on met en place de nouveaux systèmes comptables. Le BP alors permet d'organiser cette coopération sur les moyens termes est définie avant son de l'appliquer dans les budgets annuels ; Pour qu'il puisse répondre à ces finalités, il doit répondre à deux conditions :

« Etre le résultat d'une concertation entre les différentes fonctions de l'entreprise et avec les services financiers chargés de sa concrétisation sous forme chiffrée ;

Etre largement communiqué et commenté au sein de l'entreprise, lors de son établissement et de sa révision publique. Une communication ponctuelle n'est toutefois pas suffisante même si elle est indispensable. Le BP devra devenir, en plus du budget, une référence permanente de l'entreprise. »²⁹

- **Fournir une prévision globale et cohérente** : La fonction prévisionnelle est un levier essentiel dans le pilotage de l'entreprise, impliquant tous les niveaux hiérarchiques, Chaque unité prend en compte ses objectifs et ses limites lors de l'élaboration de ses prévisions (Les commerciaux prévoient leurs ventes pour estimer leurs performances futures. Les services techniques planifient la production. La direction financière anticipe les flux de trésorerie pour

²⁹ Concevoir un Business plan richard Stutely p.21

négocier avec les banques et optimiser les RCS. La direction générale communique une vision stratégique aux actionnaires.)

Le BP ne remplace pas les prévisions, mais permet de gérer les activités quotidiennes et d'orienter une stratégie commune ce qui fait qu'il est essentielle à plusieurs niveaux :

- Pour les Opérationnels : un commercial ne trouvera pas dans le business plan le détail de ses ventes hebdomadaires, mais il comprendra si l'entreprise est mise sur son secteur géographique ou sur de nouveaux marchés. Un responsable technique pourra prioriser ses investissements en fonction des orientations stratégiques du plan.
- Pour les Décideurs Financiers : le directeur financier peut négocier avec les banques en présentant une vision à moyen terme, ce qui rassure les partenaires et facilite l'obtention de financements adaptés (durée, taux, modalités).
- Pour la Gouvernance d'Entreprise : Le président évite les incohérences dans ses communications aux actionnaires, surtout en période de changement.

Un business plan n'est pas un outil de contrôle mais un cadre stratégique qui donne du sens aux prévisions locales tout en assurant leur cohérence globale.

• Communiquer à l'intérieur de la société

Aujourd'hui, la prise de décision dans les entreprises s'inscrit dans une dynamique qui touche plusieurs services de l'organisation, la communication interne occupe une place stratégique. Ici le BP est considéré comme un outil de planification et contribue à la communication, et cela se fait sur deux niveaux :

a) Lors de sa conception et de sa révision : La conception du BP implique une réflexion collective, facilitant l'alignement stratégique en identifiant les points d'accords et de désaccords, en se basant sur des objectifs globaux qui évitent les tensions au niveau opérationnel. Favorise la coopération entre les équipes, en s'échangeant autour d'une même vision. Enfin il facilite la transmission des valeurs de l'entreprise en dépassant l'aspect financier ce qui renforce la coopération entre les équipes et restent soudées.

b) Durant sa mise en œuvre : Une fois que le BP est finalisé, il applique une stratégie ou il guide les actions et les idées opérationnelles. Il favorise l'évolution et l'alignement des objectifs définis et les initiatives. Contribue à la création des liens à long et court terme. Son

rôle ne se limite pas qu'à la planification mais aussi il soutient la communication interne favorisant ainsi la coordination entre les équipes et les actions de l'entreprise.

- **Prévoir et coordonner les actions des filiales**

Aujourd'hui les entreprises, y compris les plus petites, s'organisent de plus en plus en groupes. Tant que deux entités juridiques différentes coexistent, on peut parler de groupe, même si le groupe est petit.

On peut expliquer ça à travers :

L'optimisation de la gestion : La répartition des activités entre plusieurs sociétés permet une structuration meilleure des fonctions internes. Certaines composantes métiers (telles que les activités techniques, commerciales ou de service après-vente) peuvent alors être isolées pour une gestion plus accessible.

La motivation et responsabilisation renforcées : L'organisation encourage l'implication de l'équipe de direction. En externalisant certaines activités, les dirigeants ne se limitent plus à la gestion du compte de résultat mais doivent également prendre en charge la gestion du bilan. Cela les encourage à adopter une perspective plus globale, intégrant les besoins de financement et l'équilibre financier à long terme.

Nécessités liées à l'internationalisation : Lorsqu'une entreprise dépasse le cadre de la simple exportation et installe son locale à l'étranger, la création d'une filiale devient souvent indispensable, rien que pour assurer la commercialisation du produit dans le pays d'origine.

4-4-1 Quand faut-il rédiger un business plan

Le BP est un outil qui permet de présenter le projet de façon claire et complété sans oublier aucun aspect. On peut le rédiger lors : de la Création d'entreprise ; du lancement d'une innovation avec besoin de financement, de l'achat ou vente d'une entreprise ; préparation de la succession, planification de la croissance, financement (banques, sociétés spécialisées dans le capital risque, etc.), demande d'un crédit ou d'un financement en leasing ; recherches d'associés ou de collaborateurs ; gestion de projet en entreprise...¹

Toutes entreprise est guidé par un plan stratégique, quant au BP se consacre sur un projet spécifique (start-ups ou équipe opérationnel). Cette distinction est essentielle pour éviter les ambiguïtés.

Section 2 : Typologie et finalités du Business Plan

Il existe plusieurs types de business plans, chacun adapté à un objectif spécifique et à un public cible différent.

1) types de BP

Le plan d'affaires est considéré comme une feuille de route qui sert à orienter le chef de projet à travers un processus de planification, c'est pour cela avant de créer notre plan, on doit penser à les raisons qui nous ont poussé à le rédiger et à l'utiliser. Lors de la création d'une entreprise le BP peut prendre plusieurs formes qui se varient selon son utilisation qui sont :

a) Le BP de création d'entreprise

La création d'une entreprise est une démarche complexe impliquant divers aspects organisationnels, financiers et juridiques, parce que le porteur de projet débute de 0 car il ne dispose pas ni de données ni d'expérience antérieures, ce qui fait qu'il doit anticiper les premiers investissements tels que local, équipement, achat du matériel... Il faut une coordination minutieuse de multiples dimensions pour parvenir à la durabilité. Au niveau organisationnel, il s'agit de définir la structure de la future entité, les rôles et responsabilités de chacun, les processus clés qui régissent ses opérations quotidiennes et les stratégies de gestion qui seront adoptées. Cette structure initiale est cruciale car elle pose les bases de la croissance de l'entreprise. Cela va au-delà de la recherche de financement et comprend la planification budgétaire, la gestion des flux de trésorerie, l'élaboration de politiques de prix et la création de prévisions financières réalistes. Le cœur de ce processus de prévision est le PA. Plus qu'un simple document administratif, il constitue la feuille de route stratégique et financière du projet. Dans une situation créative spécifique, le modèle économique occupe une position centrale dans BP. Un modèle d'entreprise décrit la logique par laquelle une entreprise crée, délivre et capture de la valeur. Il explique comment l'entreprise prévoit de générer des revenus, ses segments de clientèle cibles, sa proposition de valeur unique, ses canaux de distribution, ses activités clés, ses RCS clés et ses partenaires clés, ainsi que sa structure de coûts. L'intégration et la précision du modèle d'affaires dans le PA permettent d'assurer la cohérence globale du projet et la faisabilité des méthodes choisies pour entrer sur le marché et générer de la rentabilité. C'est l'incarnation opérationnelle de la vision stratégique de l'entrepreneur.

Développer un BP solide est absolument nécessaire pour structurer le processus de création, organiser les différentes étapes et maximiser les chances de réussite du projet. Il ne s'agit pas seulement d'une activité formelle visant à convaincre des partenaires financiers potentiels, mais aussi et surtout d'un outil de gestion interne pour les entrepreneurs. Cela l'oblige à poser les bonnes questions, à remettre en question ses hypothèses, à identifier les risques potentiels et à planifier des solutions alternatives. Un plan d'action bien construit peut servir de référence pour les premières étapes du développement d'une entreprise, en mesurant l'écart entre les prévisions et la réalité et en ajustant la stratégie en conséquence. Il incarne la rigueur et la vision nécessaires pour transformer une idée en une entreprise viable et durable.

b) Valider la faisabilité financière

Est un outil fondamental pour évaluer la faisabilité économique et financière d'un projet entrepreneurial. Son analyse numérique permet de déterminer si une idée initiale peut être transformée en une campagne rentable et durable, fournissant ainsi une base solide pour la prise de décision avant d'engager des RCS importantes. Il vérifie la pertinence économique globale en comparant la stratégie commerciale et les modèles économiques avec les coûts et les investissements prévus, garantissant ainsi que le projet repose sur des bases solides et un marché viable. Un aspect important de cette approche consiste à établir des prévisions de chiffre d'affaires réalistes, généralement sur trois à cinq ans. Bien que compliquée par le manque de données historiques, cette prévision, basée sur des hypothèses détaillées sur le marché et la stratégie de pénétration, constitue la pierre angulaire de l'ensemble des prévisions financières. Permet par la suite d'anticiper les besoins financiers du projet en identifiant les investissements initiaux et en évaluant le besoin en fonds de roulement. L'évaluation de la rentabilité à moyen et long terme est également une fonction majeure de BP. En prévoyant le compte de résultat et en calculant des indicateurs clés tels que le seuil de rentabilité ou la capacité d'autofinancement, la capacité du projet à générer une valeur durable peut être jugée. L'analyse met également en évidence les éventuelles périodes de pertes initiales afin d'anticiper les ajustements nécessaires.

Enfin, la partie financière du BP joue un rôle crucial dans la communication avec les partenaires externes, notamment les investisseurs. Un plan financier clair, cohérent et réaliste reflète le sérieux et la maîtrise du projet de l'entrepreneur et constitue un facteur décisif pour gagner sa confiance et son soutien financier.

Le BP dans cette partie permet donc de *vérifier la pertinence économique du projet; d'établir une estimation sur le CA prévisionnel ; d'anticiper les besoins et les bénéfices potentiels ; permet ainsi de d'évaluer la rentabilité à moyen et long terme en anticipant les pertes et vise à convaincre les investisseurs et les actionnaires.*

c)Le BP personnel

Il est rédigé une fois qu'on dispose des RCS financières pour lancer notre entreprise. On l'utilise généralement dans le but de structurer les idées, les opérations d'activité et la collecte d'information essentielles. Il ressemble à un brouillon car il est destiné à l'auteur.

L'interprétation du BP personnel la plus courante et la plus pertinente dans le contexte entrepreneurial renvoie à la section dédiée aux RH et à l'équipe dirigeante au sein d'un BP plus global. Elle permet de crédibiliser le BP en présentant la structure organisationnelle envisagée et constitue une base essentielle pour établir des prévisions financières précises, notamment en ce qui concerne la masse salariale³⁰. La qualité de l'équipe est souvent un critère déterminant pour les investisseurs et les partenaires, qui misent autant sur les personnes que sur le projet lui-même.

Cette partie est cruciale, car elle vise à démontrer que l'entreprise dispose des RH nécessaires pour mener à bien son projet. Elle doit fournir une vision claire de l'organisation humaine de l'entreprise. Elle commence par présenter l'équipe fondatrice et dirigeante. Il s'agit de mettre en avant non seulement les CV, mais surtout la complémentarité des profils, les expériences pertinentes par rapport au projet, les succès passés et la motivation des porteurs de projet. Il est essentiel de détailler les rôles et responsabilités de chacun au sein de la future structure. Pour les entreprises déjà existantes qui rédigent un plan (par exemple, pour une expansion), cette partie inclura également les membres clés de l'équipe actuelle.

Au-delà de l'équipe fondatrice, la section Personnel doit détailler la structure organisationnelle cible. Un organigramme prévisionnel est souvent inclus pour visualiser la hiérarchie, les différents départements ou fonctions, et les liens entre eux. Cette structure doit être cohérente avec la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et sa stratégie. Il convient ensuite de décrire les besoins futurs en personnel: quels postes seront nécessaires pour accompagner le développement de l'entreprise ? Quelles compétences clés faudra-t-il recruter

³⁰ Creer-Mon-Business-Plan.fr. "Les tableaux financiers du business plan: Le personnel"

? Le plan doit exposer la stratégie de recrutement envisagée (quand recruter, quels profils, quels canaux utiliser) et potentiellement la politique de rémunération et de fidélisation des talents.

Un aspect incontournable de cette partie est l'évaluation des coûts liés au personnel. Cela inclut la masse salariale prévisionnelle (salaires bruts des employés, rémunération des dirigeants), les charges sociales ainsi que les éventuels coûts de recrutement, de formation ou liés aux avantages sociaux. Ces chiffres sont essentiels pour construire le compte de résultat prévisionnel et le plan de trésorerie. Dans le cas spécifique d'une entreprise individuelle, où l'entrepreneur est le personnel, cette partie prend une tournure légèrement différente mais reste essentielle. L'accent sera mis sur les compétences, l'expertise et l'expérience de l'entrepreneur lui-même, sa capacité à réaliser les prestations ou à produire les biens, sa stratégie pour gérer sa charge de travail et potentiellement sa vision pour faire évoluer sa structure (recours à des sous-traitants, futurs recrutements). La question de sa rémunération et de la séparation entre ses finances personnelles et professionnelles devient centrale.

d) Le BP destiné à la recherche de financement

Lorsqu'un projet entrepreneurial nécessite des capitaux externes pour démarrer, se développer ou franchir une étape clé, le BP devient un outil de communication où l'entrepreneur doit attirer l'attention des entités externe (investisseurs/ banques) et les convaincre de la crédibilité du projet, plus le plan est détaillé et l'idée est pertinente plus il attire et rassure les investisseurs afin d'obtenir les fonds requis. Ce document est synthétisé, bien structuré et clair s'impose comme un facteur essentiel afin de maximiser les chances d'obtenir des financements nécessaires.

Ce type de BP, est souvent une version adaptée et renforcée d'un plan de démarrage ou d'expansion, n'est pas fondamentalement différent dans sa structure globale, mais son contenu et son angle de présentation sont affinés pour répondre aux attentes précises des banques, investisseurs en capital, organismes de subvention ou autres partenaires financiers. Son objectif premier est clair : convaincre ces acteurs d'apporter les fonds nécessaires en démontrant la solidité du projet, son potentiel de rentabilité et, selon le type de financement recherché, la capacité de l'entreprise à rembourser un prêt ou à générer un retour sur investissement attractif.¹

Le cœur d'un BP destiné à la recherche de financement réside incontestablement dans sa partie financière. Les prévisions doivent être particulièrement détaillées, réalistes et solidement argumentées. Le plan de financement initial est indispensable pour vérifier l'équilibre entre les besoins (investissements, frais de démarrage, besoin en fonds de roulement) et les RCS (apports personnels, prêts, subventions, financement demandé) au lancement de l'activité. Au-delà du démarrage, le document doit présenter un compte de résultat prévisionnel sur plusieurs années (3 à 5 ans), un bilan prévisionnel, un plan de trésorerie mensuel détaillé (surtout pour la première ou les deux premières années), le calcul du seuil de rentabilité et un plan de financement à moyen/long terme.³¹ La crédibilité de ces projections est primordiale ; elles doivent reposer sur des hypothèses claires et justifiées, et idéalement présenter différents scénarios (optimiste, réaliste, pessimiste) pour montrer que l'entrepreneur a anticipé les aléas possibles¹.

Le BP doit construire un argumentaire convaincant autour de la viabilité économique du projet. Il s'agit de prouver qu'il existe un marché réel et accessible, que l'offre répond à un besoin client, que la stratégie marketing et commerciale est pertinente et que le modèle économique permettra de générer des revenus suffisants pour couvrir les charges et dégager un bénéfice. Le besoin de financement doit être clairement quantifié et justifié : à quoi serviront précisément les fonds levés (achat de matériel, recrutement, développement commercial, R&D...) et comment cet investissement contribuera-t-il directement à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise ?

Un BP pour la recherche de financement ne peut faire l'impasse sur une analyse rigoureuse des risques (marché, concurrence, opérationnels, financiers, humains...) et des mesures prévues pour les atténuer. Il doit également mettre en valeur la qualité, l'expérience et la complémentarité de l'équipe dirigeante, car les financeurs considèrent leurs investissements reposent principalement sur les compétences, la vision et l'engagement des porteurs de projet, bien plus que sur l'idée elle-même. En rassemblant toutes ces informations de manière structurée et convaincante, le BP réduit l'asymétrie d'information et devient un outil clé pour

³¹ Compta-facile.com. "Les financements du business plan : sources et ratios

instaurer la confiance et sécuriser les financements nécessaires à la concrétisation des ambitions entrepreneuriales.³²

e) Le plan de démarrage

Constitue la première impression Ce plan inclut le maximum d'informations pour la création de l'entreprise (marché, stratégie, prévision stratégie, la gestion d'équipe...).

Le plan de démarrage, souvent appelé "start-up business plan", est la forme la plus emblématique et la plus fréquemment élaborée du BP. Il constitue le document fondateur pour tout entrepreneur qui se lance dans la création d'une nouvelle entreprise. Sa fonction première est de servir de feuille de route détaillée pour les premières années critiques de l'activité, en structurant la vision de l'entrepreneur, en validant la viabilité de son projet et en définissant la stratégie de lancement. Comme le souligne un guide de la SADC lors de l'étape de démarrage, le plan d'affaires démontre le sérieux des promoteurs et fournit une orientation pour l'avenir¹. C'est un outil indispensable non seulement pour guider l'action interne mais aussi, pour convaincre des partenaires externes, notamment les financeurs indispensables à la concrétisation du projet³³.

La structure d'un plan de démarrage est généralement exhaustive, car elle doit couvrir tous les aspects fondamentaux de la future entreprise. Il débute par un ER, une synthèse concise (une à deux pages maximum) mais percutante qui doit capter l'attention du lecteur et lui donner envie d'approfondir. Vient ensuite la présentation de l'équipe fondatrice, mettant en valeur les compétences, les expériences et la complémentarité des porteurs de projet. La description du projet, du produit ou du service offert est également centrale : quelle est la proposition de valeur unique ? Quel problème résout-elle ? Quelle est l'innovation apportée ?

Une partie substantielle est consacrée à l'étude de marché. Celle-ci doit analyser en profondeur le marché ciblé (taille, potentiel de croissance, tendances), la clientèle visée (segmentation, besoins, comportements d'achat), l'environnement concurrentiel (concurrents directs et indirects, leurs forces et faiblesses) et définir clairement le positionnement de la future entreprise. De cette analyse découle la stratégie commerciale et marketing : comment l'entreprise va-t-elle atteindre ses clients ? Quelle sera sa politique de prix ? Quels canaux de

³² Debarsy, A. (2019). "Le Business Plan est-il un document indispensable pour convaincre les sources de financement externes ?".

³³ BDC.ca. "Comment rédiger un plan d'affaires efficace

distribution utilisera-t-elle ? Quel sera son plan de communication ? Cette section inclut généralement les premières prévisions de ventes. Le modèle économique (ou le BM) explique ensuite de manière claire comment l'entreprise compte générer des revenus et atteindre la rentabilité.¹

Le plan de démarrage détaille aussi les aspects opérationnels. Le plan opérationnel décrit les processus clés de production ou de prestation de service, les RCS nécessaires (locaux, équipements, technologies), les fournisseurs stratégiques et l'organisation logistique. La structure juridique envisagée pour l'entreprise (SARL, SAS...) doit être précisée et justifiée. Enfin, la partie financière est, comme pour le plan de financement, absolument cruciale. Elle comprend a minima le plan de financement initial (détaillant les besoins d'investissement et de démarrage face aux ressources prévues), le compte de résultat prévisionnel sur 3 à 5 ans, le plan de trésorerie mensuel pour la ou les premières années, le bilan prévisionnel et le calcul du seuil de rentabilité. Des annexes (CV, étude de marché complète, devis...) viennent souvent compléter le document.

En somme, le plan de démarrage est un exercice complet qui oblige l'entrepreneur à se poser toutes les questions essentielles avant de se lancer. Il transforme une idée en un projet structuré, analyse sa faisabilité sous tous ses angles et définit une stratégie claire pour sa mise en œuvre. C'est un document vivant, destiné à évoluer, mais qui constitue la pierre angulaire de toute création d'entreprise réussie.

f) Le plan interne et Opérationnel

Il s'agit d'outils de planification en interne, pour définir les objectifs de l'entreprise et envisager les moyens de les atteindre. Incluant les phases clés, les dates, les délais et les tâches destinés aux managers et/ou aux équipes.

Le terme "Plan Interne et Opérationnel" recouvre en réalité deux concepts distincts, bien que tous deux orientés vers le fonctionnement interne de l'entreprise. Il est crucial de les différencier : le plan opérationnel général, qui traduit la stratégie en actions quotidiennes, et le Plan d'Opération Interne (POI), un document réglementaire spécifique à la gestion des risques.

Premièrement, dans un contexte de gestion d'entreprise, le plan opérationnel est le document qui détaille la mise en œuvre concrète de la stratégie à court terme, typiquement sur une base annuelle. Alors que le plan stratégique définit la vision et les grands objectifs à long terme (le

"quoi" et le "pourquoi"), le plan opérationnel se concentre sur le "comment", le "qui" et le "quand" pour atteindre ces objectifs au jour le jour³⁴.

Il s'agit d'un outil de pilotage interne essentiel, destiné généralement aux managers et à leurs équipes pour guider leurs actions, allouer les RCS (budgets, personnel, équipements) de manière efficace et suivre les performances. Son contenu est très concret : il décrit les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis) pour chaque département ou fonction (production, marketing, ventes, RH...). Il décrit les plans d'action spécifiques, les tâches à réaliser, les délais fixés, les responsabilités de chacun et les KPIS qui permettront de mesurer l'avancement et le succès des opérations. Contrairement aux BP de démarrage ou de financement, il n'est pas destiné à des lecteurs externes et met moins l'accent sur une idée efficace impressionnante.

Deuxièmement, le POI est une notion spécifique et souvent réglementaire, Il s'agit d'un plan d'urgence détaillé, qui définit l'organisation et les moyens à mettre en œuvre en interne en cas d'accident majeur. (Basé sur l'étude de dangers préalable, le POI décrit les scénarios d'accidents potentiels, les procédures d'alerte, les modalités de détection, les moyens de lutte (extinction, confinement...), les missions des équipes d'intervention internes, les mesures de protection du personnel et de l'environnement immédiat, et les interfaces avec les secours externes (qui interviennent dans le cadre du Plan Particulier d'Intervention, ou PPI, si l'accident dépasse les limites du site)¹. Le POI est un document opérationnel d'aide à la décision en situation de crise, qui doit être régulièrement testé, mis à jour et connu des équipes concernées. Son objectif est de maîtriser l'événement et d'en limiter les conséquences humaines, matérielles et environnementales au sein même de l'organisation.

En conclusion, si l'utilisateur mentionne un "plan interne et opérationnel", il est important de clarifier s'il fait référence à la planification opérationnelle annuelle, outil de gestion interne courant dans de nombreuses entreprises pour décliner la stratégie, ou au Plan d'Opération Interne (POI), document spécifique et réglementé de gestion des urgences industrielles. Le premier est axé sur l'atteinte des objectifs business au quotidien, le second sur la maîtrise des risques et la réponse aux incidents majeurs.

g) Plan stratégique

³⁴ BDC.ca. "Qu'est-ce que la planification stratégique?"

Il s'agit d'un autre type de planification interne. Qui se concentre sur les opportunités et les priorités de haut niveau de l'organisation plutôt que sur des dates ou des responsabilités spécifiques des équipes.

L'élaboration d'un plan stratégique commence par une définition claire de l'identité de l'entreprise : sa vision, sa mission, et ses valeurs fondamentales. A partir de cela, une analyse stratégique approfondie est menée. Elle comporte un volet externe (analyse PESTEL - Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal ; analyse des forces concurrentielles de Porter; étude des tendances du marché...) et un volet interne (analyse des ressources, des compétences clés, de la chaîne de valeur...). L'outil SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est fréquemment utilisé pour synthétiser cette double analyse.³⁵ Cette phase permet d'identifier les enjeux majeurs auxquels l'entreprise est confrontée et les leviers sur lesquels elle peut s'appuyer.

C'est à partir de cette analyse que l'entreprise définit ses objectifs stratégiques majeurs pendant l'exécution du plan (2 à 5 ans). Ces objectifs doivent être réalistes, et alignés avec la vision et la mission. Ils peuvent plusieurs aspects (croissance du chiffre d'affaires, amélioration de la rentabilité, gain de parts de marché, développement de l'innovation, internationalisation, transformation digitale, amélioration de la satisfaction client...). Pour atteindre ces objectifs, le plan détaille les axes stratégiques ou les grandes initiatives à mettre en œuvre.

h) Plan Expansion

Ce type de plan peut se concentrer sur un domaine spécifique de l'entreprise ou sur un sous-ensemble de l'entreprise ; les nouvelles demandes d'investissement peuvent nécessiter un plan de croissance détaillé dans le cadre du processus ; ces types de plans incluent de nouvelles entreprises, de nouveaux produits.

Le plan d'expansion est une application particulière du plan stratégique, axée sur la croissance de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise décide, dans le cadre de sa stratégie, de s'élargir (géographiquement, en lançant de nouveaux produits/services, ou en ciblant de nouveaux segments de clientèle), elle élabore un plan d'expansion détaillé. Ce plan reprend les éléments du plan stratégique (analyse du marché visé, objectifs de croissance) mais les approfondit

³⁵ BDC.ca. "Qu'est-ce que la planification stratégique?"

avec des aspects très concrets : stratégie d'entrée sur le nouveau marché, plan marketing et commercial adapté, investissements nécessaires (production, distribution, marketing...), structure organisationnelle requise pour gérer l'expansion, partenariats éventuels, et bien sûr, des prévisions financières spécifiques à ce projet de croissance (coûts de l'expansion, revenus additionnels attendus, impact sur la rentabilité globale)¹. Ce plan d'expansion est souvent utilisé pour rechercher des financements dédiés à cette croissance.

En fin, le plan stratégique, et son adaptation éventuelle en plan d'expansion, est un outil de pilotage fondamental pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Ce qui permet de prendre du recul, de définir une direction claire, de mobiliser les ressources de manière cohérente et de s'adapter aux défis futurs, transformant ainsi une vision en une réalité tangible.

i) Plan de faisabilité

Lorsqu'on envisage une nouvelle startup, un plan de faisabilité est utilisé pour évaluer l'idée et sa valeur ; il comprend un résumé, l'état de la mission, les facteurs de succès, un aperçu de l'analyse du marché et une analyse des coûts, des prix et des dépenses possibles.

Avant de se lancer dans la rédaction exhaustive d'un BP détaillé, et surtout avant d'engager des RH ET RCS financières, le chef de projet réalise souvent une étude de faisabilité. Ce document, parfois appelé plan de faisabilité³⁶, constitue aussi une analyse préliminaire nécessaire dont le but premier est de déterminer objectivement si un projet ou une idée d'entreprise est réalisable et mérite d'être poursuivi. Il s'agit de répondre de manière rationnelle et documentée à la question fondamentale : Ce projet est-il réalisable, et si oui, dans quelles conditions ? C'est un outil d'aide à la décision qui permet d'éviter de s'engager dans des voies sans issue ou excessivement risquées.

L'étude de faisabilité se distingue du BP par sa nature évaluative et son positionnement en amont. Alors que le BP décrit comment un projet sera mis en œuvre (stratégie, plan d'action, prévisions détaillées), l'étude de faisabilité examine si le projet peut être mis en œuvre avec des chances raisonnables de succès.¹ Elle analyse le projet sous différents angles pour en

³⁶ Aninver. "Étude de faisabilité : Définition, avantages et différences d'un plan d'affaires

évaluer la pertinence et identifier les obstacles potentiels. Les dimensions typiquement examinées incluent :

- Faisabilité commerciale (marché) : Existe-t-il une demande réelle et suffisante pour le produit ou le service envisagé ? Le marché cible est-il accessible ? La concurrence est-elle féroce ? Cette analyse est généralement basée sur une étude de marché préliminaire.
- Faisabilité technique : La technologie nécessaire est-elle disponible et maîtrisée ? Avons-nous les compétences techniques nécessaires en interne ou pouvons-nous les acquérir ? Le processus de production ou de développement est-il réaliste ?
- Faisabilité économique et financière : Le projet est-il susceptible d'être rentable ? Quel est l'investissement initial requis et les coûts d'exploitation prévus ? Le revenu potentiel projeté est-il suffisant ? Les besoins de financement sont-ils cohérents avec les capacités de l'entreprise ou les RCS externes disponibles ?
- Faisabilité organisationnelle et humaine : L'entreprise dispose-t-elle des RH et des compétences managériales nécessaires à la mise en œuvre du projet ? Quel impact cela aura-t-il sur les organisations existantes ?
- Faisabilité juridique et réglementaire : Le projet est-il conforme aux lois et réglementations en vigueur ? Une licence spécifique est-elle requise ? Y a-t-il des aspects de propriété intellectuelle à prendre en compte ?

Une étude de faisabilité comprend également une analyse des risques inhérents à chaque dimension du projet. Son objectif est d'identifier les principaux facteurs susceptibles d'affecter le succès du projet et d'évaluer leur probabilité et leur impact potentiel³⁷. Il peut également explorer différents scénarios (optimiste, pessimiste, réaliste) pour mieux comprendre l'éventail des résultats possibles.

Une étude de faisabilité comprend également une analyse des risques inhérents à chaque dimension du projet. Son objectif est d'identifier les principaux facteurs susceptibles d'affecter le succès du projet et d'évaluer leur probabilité et leur impact potentiel. Il peut également explorer différents scénarios (optimiste, pessimiste, réaliste) pour mieux comprendre l'éventail des résultats possibles.

³⁷ Comment faire une étude de faisabilité en gestion de projet ?"

Chapitre II : Analyse stratégique du projet de création d'entreprise

Le produit final d'une étude de faisabilité est généralement un rapport de synthèse qui présente les résultats de l'analyse de chaque dimension et tire clairement une conclusion sur la faisabilité globale du projet.

Une étude de faisabilité est généralement un rapport synthétique qui présente les résultats de l'analyse pour chaque dimension et conclut de manière claire sur la viabilité globale du projet.

1) Objectifs du plan d'affaire

Le plan d'affaire est avant tout un outil stratégique qui aide le créateur et son équipe à structurer et piloter le projet, il répond à plusieurs objectifs qui peuvent être internes et comme ils peuvent être externes. C'est ce que nous allons exposer dans cette partie.

2-1-1 Objectifs internes (pour le créateur et l'équipe)

Tableau 06: les objectifs internes du BP

Les objectifs explicites	Les destinataires du document	Les axes principaux de développement	La vocation du document
L'étude de la faisabilité d'une création d'entreprise	Entrepreneur lui-même Financeurs	Tous	Mixte
L'étude de la faisabilité d'un projet nouveau au sein d'une entreprise existante	Dirigeant lui-même Financeurs	Tous	Mixte Interne
L'étude de l'opportunité du rachat d'une entreprise	Entrepreneur lui-même Financeurs	Rentabilité Parts de marché Tous	Interne Mixte
L'aide à la décision dans le cadre d'une restructuration	Salariés en activité Cadres externes Jeunes diplômés	Métiers Politique salariale Climat social Stratégie Rentabilité	Mixte Interne

Chapitre II : Analyse stratégique du projet de création d'entreprise

L'aide à la décision dans le cadre d'une planification récurrente	Dirigeant Salariés en activité	lui-même	Tous	Interne
---	-----------------------------------	----------	------	---------

Sources : le business plan de BRUNO-Laurent MONSCCHETTO P.21.

La création d'une entreprise

Considérer comme outil pour le porteur du projet, dans le but de convaincre les financeurs. Son objectif est d'analyser la faisabilité d'un projet basé sur une idée innovante (technologique, commerciale, organisationnelle).

Le BP, a pour mission d'étudier la mise en application d'une idée, permet au créateur de structurer, d'évaluer la faisabilité, d'analyser l'environnement et permet la planification des RCS.

Le lancement d'un nouveau projet

Ici le projet, représente une entreprise déjà existante s'appuie sur une analyse complète et l'analyse des capacités internes les forces, faiblesses, les couts et les risques.

Cette démarche, part d'une base du savoir-faire ce qui rend le projet bien structurer, renforce la cohérence stratégique de l'entreprise. Le BP devient alors un outil stratégique qui accompagne la prise de décision permettant de sécuriser le développement du projet en prenant compte toutes les dimensions du projet.

Le rachat d'une entreprise

Cette démarche peut s'inscrire dans une vision stratégique à court terme nécessite une évaluation financière, ou bien à long terme dans le but d'adopter un projet de développement interne.

Le rachat d'une entreprise, nécessite une analyse détaillé de la rentabilité et de la fiabilité financière. Il joue un rôle crucial car il aide à convaincre les financeurs en justifiant l'investissement selon la vision stratégique (court ou à long terme).

La restructuration

La restructuration a pour objectif, d'organiser une entreprise afin d'améliorer sa performance et sa rentabilité. Elle peut concerner les opérations, les employés, les choix stratégiques et même les processus internes. Dans ce contexte, la planification d'entreprise devient un outil important pour gérer le changement. Elle structure non seulement le processus mais permet également de prévoir et d'évaluer les impacts économiques et sociaux. Il a également un objectif de clarification, facilitant la communication de la nouvelle orientation aux parties prenantes internes et renforçant leur soutien. Le succès du processus de restructuration dépend donc en grande partie de l'existence d'une vision stratégique claire, partagée et bien communiquée.

La planification récurrente

La planification récurrente fait référence au processus continu par lequel une entreprise développe et ajuste sa stratégie à long terme. Il s'appuie sur un plan d'affaires régulièrement élaboré qui sert de guide aux actions de gestion, à l'allocation des ressources et à la définition des objectifs. Cette démarche contribue à la cohérence entre les différentes fonctions de l'entreprise et assure un suivi efficace des performances. Il est principalement destiné à un usage interne. Par conséquent, une planification répétée peut améliorer la stabilité et la prévisibilité de la gestion et assurer une croissance contrôlée durable est essentiel.

Les objectifs externes donc peuvent être synthétisés comme suit :

Aide à la réflexion et à la décision : en clarifiant l'idée de l'entreprise et sa cohérence, structurer les idées et les objectifs du projet et identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques

- Aide à la prévision : cela en se projetant dans les évolutions possibles du projet et du marché, définir une feuille de route pour le démarrage et le développement de l'entreprise. Et enfin prévoir les besoins en RCS (financières, humaines, matérielles).
- Aide à l'action : En préparons la mise en œuvre concrète du projet, et anticiper les risques ainsi que de définir des plans d'action pour les surmonter. Enfin il sert de référence pour guider l'équipe dans la réalisation des objectifs.

2-2-2 Les objectifs externes du BP

Le business plan est également un outil de communication et de persuasion destiné à convaincre les parties prenantes externes. Ses objectifs externes sont :

Convaincre de la pertinence du projet : en démontrons que le projet répond à un besoin du marché et qu'il est porteur de croissance. En outre montrer que le projet est viable, rentable et durable.

Attirer les investisseurs et partenaires : cela se fait en présentons une opportunité d'investissement attractive et de se rassurer sur les capacités de l'équipe pour bien mener le projet (compétences, motivation, expérience). Enfin fournir des projections financières solides et réalistes.

Obtenir des financements : afin d'obtenir les financements nécessaire pour bien mener notre projet, il est essentiel de convaincre les banques, les investisseurs de soutenir financièrement le projet et de Justifier les besoins en capital et les plans de remboursement.

Objectifs opérationnels (pour la gestion et le pilotage)

Le business plan sert également de document de référence tout au long de la vie de l'entreprise. Ses objectifs opérationnels sont :

Structurer le projet : Un BP ne se limite pas à la création de l'entreprise. Il constitue un document de référence essentiel tout au long de son cycle de vie et joue un rôle clé dans sa gestion et son développement. Sur le plan opérationnel, il permet d'abord de structurer le projet de manière durable, de clarifier la définition des produits ou services, les objectifs de développement à moyen et long terme et les stratégies associées. Il permet également de planifier les étapes clés du développement de l'entreprise, qu'il s'agisse de la phase initiale de démarrage, de la phase de croissance ou de l'expansion future. Il constitue ensuite une base essentielle pour l'évaluation et le pilotage des performances. En tant que référence, il permet de mesurer les progrès de l'entreprise dans la réalisation des objectifs fixés, d'identifier les problèmes et d'ajuster les stratégies en conséquence. Ce suivi régulier inclut les performances financières, commerciales et opérationnelles, offrant une vision globale de la vie de l'entreprise.

Faciliter le dialogue : Le BP facilite le dialogue et la communication interne entre le créateur et son équipe et ses différents partenaires. Il assure ainsi une compréhension commune des objectifs et des moyens à mettre en place pour les atteindre, en favorisant l'alignement stratégique.

3) Contenu d'un business plan

Un BP est l'élément central des projets entrepreneuriaux. C'est un outil de gestion qui fournit une référence claire pour le pilotage du projet. Le document doit inclure les objectifs du projet et les méthodes pour atteindre les atteindre.

Il faut dire qu'aujourd'hui le document en question est déjà très standardisé. Il se présente généralement sous la forme d'un document relié d'une épaisseur allant de dix à cent pages, parfois même plus.

En retournant la couverture, nous trouvons un (Executive Summary) qui comme son nom l'indique, résume le projet en indiquant les catégories d'activités économiques envisagées. Les bénéfices qu'elle doit générer et l'avantage concurrentiel qu'elle peut avoir. Ce qui suit est un plan qui décrit d'abord brièvement la trajectoire et les compétences du chef de projet et de tous les associés en soulignant leur capacité à répondre aux exigences pertinentes du projet. Le plan décrit ensuite les marchés que l'entreprise espère pénétrer ou espère créer.

1) Résumé du projet (1 à 2 pages)

Le résumé est la première impression du projet. Il doit captiver l'attention et résumer l'essentiel. Il comprend le but principal de l'entreprise ; la description brève du produit ou service et de sa stratégie de commercialisation ; Vision stratégique pour les 3 à 5 prochaines années ; un aperçu financier qui inclut les besoins en capital, calendrier des paiements, bénéfices escomptés et les opportunités pour les investisseurs (ex : devenir copropriétaire).

2) Présentation de l'équipe dirigeante

Les investisseurs accordent une grande importance à l'équipe en place. Cette section doit inclure les mini-CV de chaque membre clé (formation, expérience, références), le focus sur l'entrepreneur principal, les associés, les managers et les consultants externes et l'organigramme pour clarifier les relations hiérarchiques et les responsabilités.

3) Description du projet : produits services

Cette partie détaille ce que l'entreprise va offrir comme description du produit/service (valeur ajoutée pour le client) et la comparaison avec les concurrents en utilisant une matrice comparative si c'est nécessaire.

4) Analyse du marché (marketing)

Réaliser une étude de marché approfondie et rigoureuse est une étape essentielle pour établir la crédibilité du BP et de convaincre les investisseurs. Cette analyse doit offrir des réponses clés et détaillées. Premièrement, la définition du produit en fonction de ses caractéristiques propres et de valeur ajoutée, ainsi que le mode de distribution (vente directe au client, à l'emporter, sur internet.). Deuxièmement, il est essentiel d'identifier et de définir le segment de clientèle cible : qui sont les clients potentiels ? Quels sont leurs besoins, leurs attentes et leurs comportements d'achat ? L'analyse doit également couvrir l'environnement concurrentiel, en identifiant les concurrents directs et indirects, leurs produits, leurs forces et leurs faiblesses. Il est également essentiel de comprendre les facteurs qui influencent la demande, tels que les tendances socio-économiques ou les avancées technologiques.

5) Plan opérationnel (organisation et moyens de production)

Cette section décrit comment l'entreprise fonctionnera au quotidien pour mettre en œuvre sa valeur ajoutée, donc elle doit détailler les processus clés en débutant par le mode et méthodes de production des biens/services. Mais il est nécessaire d'exposer les équipements et technologies utilisés ainsi que l'objectif de production. Définir le rôle et les compétences du personnel dans la production ajoutant à ceci la capacité de production et conditions matérielles.

6) Planification de la production

La planification de la production vise à garantir une adéquation optimale de la capacité de production de l'entreprise aux prévisions de ventes basées sur l'analyse du marché. Son objectif principal est d'assurer un bon équilibre entre l'offre et la demande attendue, afin de satisfaire les besoins des clients tout en maîtrisant les coûts d'exploitation et de réduire les coûts et la gestion des stocks, et enfin de gérer les écarts en utilisant des réserves ou report des commandes.

7) Projection financière

C'est la partie la plus critique pour les investisseurs. Elle comprend : le Plan financier, plan de liquidité (cash-flow), le compte de résultats (rentabilité), des bilans (situation financière), planification des investissements, sources de financement et les actionnaires, capital-risque, banques, institutions publiques, associés silencieux.

8) Suppléments (annexes)

Les annexes complètent le BP avec des documents supplémentaires et jouent un rôle essentiel en l'élaborant. Elles permettent les affirmations et les données présentées en fournissant des documents justificatifs et d'autres détails ajoutés directement, cela ajouterait de la longueur au plan. Les annexes incluent de divers éléments, tels que : les CV détaillés des managers, les évaluations externes (experts indépendants), les lettres de recommandation ou témoignages clients, documents techniques, images du produit, brochures, concepts techniques, contrats avec des clients ou fournisseurs, les déclarations financières supplémentaires ainsi que la pertinence et l'organisation de ces annexes renforcent la transparence et la crédibilité globale du dossier présenté.

2) Les critères de qualité et facteurs clés de succès d'un Business Plan

Un BP de qualité doit être clair, structuré et réaliste afin de convaincre les partenaires et investisseurs. Dans cette partie, nous allons présenter les principaux critères de qualité ainsi que les FCS qui assurent la crédibilité et la faisabilité du projet.

- **Un résumé exécutif (executive summary) : Est un document qui résume le projet, qui se base à exposer l'élément déterminant de manière fluide et convaincante. Bien structuré de façon accrocher le lecteur dès le début, synthétise l'ambition du projet, sa cible et son offre,** le RE est présenté dans une seule page, son but est de capter l'attention du lecteur et de l'encourager à approfondir le lecteur. Il doit être court, clair et convaincant, on le trouve au début du BP comme on peut le trouver en dernier.
- **Une description de l'entreprise : Généralement le BP repose sur les compétences que sur l'idée. L'introduction de chaque membre doit souligner ses expériences pour créer des relations basées sur la confiance ;** La présentation de l'équipe doit donc contenir pour chacun des membres : L'identité; la formation et le parcours professionnel en lien avec le projet; le poste occupé ; les compétences et qualités utiles pour le projet et les valeurs qui l'animent et qu'il souhaite insuffler dans le projet.

L'objectif de cette description est de faire découvrir l'équipe en mettant en avant leurs compétences, expliquer comment chaque membre contribue au développement du projet.

- **Une étude de marché :** Cette étude permet d'analyser la demande, l'environnement et la concurrence en identifiant les opportunités et les faiblesses du projet.

- **La demande :** a pour but d'étudier et d'analyser la cible, en répondant à ces questions : « Qui sont les utilisateurs des produits ou des services qui vont être proposés ? (âge, genre, profession, localisation...) ; Quels sont les besoins, les attentes ? Comment se comportent les consommateurs vis -à -vis de ce type de produits ou services ? (habitude d'achat, fréquence...); Quels sont les critères déterminants pour déclencher un achat ? (prix, qualité, rapidité, éthique...) »¹

- **La concurrence:** Identifier les concurrents, permet de bien se placer sur le marché ; et pour bien mener cette démarche il est nécessaire d'analyser ces points : Qui sont les concurrents directs ? Qui sont les concurrents indirects ? Quelles sont leurs offres ? Quels sont leurs canaux de distribution ? Quelle est leur image de marque ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?

- **L'environnement :**

Réussir un BP, ne s'appuie pas que sur une idée pertinente, mais il est nécessaire d'étudier son marché. Et de comprendre si le marché est prêt à adopter le projet. Donc il est nécessaire d'analyser les facteurs externe qui impacte le projet tels que la politique, législation, fiscalité, réglementation, aides financières disponibles, Pouvoir d'achat, inflation, taux d'intérêt, marché de l'emploi. Ainsi les habitudes de consommation, démographie, l'innovation dans un secteur précis, l'évolution des outils numériques et technologiques et enfin les normes environnementales, tendances écologiques, gestion des déchets et les normes légales, lois, sécurité.

Cette démarche a pour but d'étudier l'environnement pour prévoir les évolutions et adapter une stratégie.

La stratégie marketing :

Cette stratégie explique comment attirer les clients et mener des ventes, car elle est détailler et regroupe toutes les étapes de commercialisation. Elle repose donc sur : **Le positionnement**

marketing, des prix bas, Le positionnement marketing, les canaux de distribution et le plan de communication et la stratégie de fidélisation.

Le plan financier : Dans le but de convaincre les investisseurs et les banques, un PF est imposé car il détermine la rentabilité du projet, il inclut :

Le Business Model : décrit comment est-ce une entreprise gagne de l'argent (le modèle économique), en utilisant des tableaux avec les coûts fixes et variables tels que la production, marketing, loyer et salaires.

Les prévisions financières : sert à estimer le CA prévisionnel sur trois ans afin de mesurer la rentabilité en incluant d'autres documents nécessaires tels que le résultat net prévisionnel, **Plan de trésorerie, Bilan prévisionnel et le Seuil de rentabilité.** Il expose les RCS essentiels pour financer le lancement du projet, il regroupe les besoins financier et matériels initiaux. Pour bien mener ce plan id doit être bien structuré afin de rassurer et de gagner la confiance des parties externes (banque et investisseur), et pour cela ces documents doivent être fournies : **plan de financement initial (tableau besoins / RCS) ; plan** de financement sur 3 ans ; tableau des investissements ; plan d'amortissement des emprunts ainsi que les annexes incluant le devis, l'accord de prêt, simulations d'aides...

Le plan opérationnel : Ce plan décrit toutes les étapes à suivre pour bien mener le projet, ce plan est caractérisé par sa clarté, il doit prévoir un calendrier, une liste des priorités, répartition des tâches, et identifier les RCS nécessaires de Chaque phase. Ce plan répond à ces questions : Que faire ? Quand? Avec quels outils ? Dans quel objectif ?

Ce plan a pour objectif de démontrer que l'équipe est prête à s'investir pleinement dans ce projet suivant une feuille de route organisée.

Le plan d'évolution : Ce plan il montre comment est-ce l'entreprise se développe, en anticipant des nouveaux produits/services, l'expansion vers d'autres villes/pays, le recrutement du personnel, de nouveaux partenariats et l'amélioration technique. Ce document prévoit ce qu'on va faire sur 3 à 5ans, en se fixant sur des objectifs bien précis avec un budget prévisionnel pour chaque étape.

3) Les contributions du BP :

Le BP joue un rôle clé dans la structuration et la présentation d'un projet entrepreneurial. Il met en avant ses principaux apports et joue un rôle essentiel pour donner une vision claire et organisée du projet, c.-à-d. il :

Facilite l'obtention de financements

Un BP bien structuré et réaliste est un outil essentiel pour convaincre les banques, les investisseurs privés ou d'autres sources de financement. Il renforce la crédibilité du projet en démontrant sa viabilité à long terme, ce qui rassure les financeurs et augmente les chances d'obtenir un soutien financier.

Améliore la communication interne et externe

Le BP joue un rôle central dans la communication avec les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, des partenaires ou des clients. Il permet de partager la vision, les objectifs et la stratégie de l'entreprise, favorisant ainsi l'alignement et l'engagement de tous autour d'un projet commun.

Approfondi la connaissance du marché

La création d'un BP implique une analyse détaillée du marché cible, de la concurrence et des tendances actuelles. Cette démarche permet à l'entrepreneur de mieux appréhender son environnement et d'ajuster sa stratégie en conséquence, augmentant ainsi les chances de succès.

Section 3 : analyse stratégique du projet

Lors de la rédaction d'un BP, on passe par plusieurs étapes structurées. Évaluer la faisabilité du projet est la phase clé car elle permet de déterminer si le projet est prêt à trouver sa place sur le marché et affronter ses concurrents. Ce qui fait que cette étape s'appuie sur une analyse stratégique qui englobe un ensemble d'outils qui permettent de réaliser une vision claire et réaliste des enjeux du projet.

Elle repose sur deux analyses complémentaires qui sont l'analyse interne de l'environnement et l'analyse externe de l'environnement.

1) L'analyse de l'environnement interne

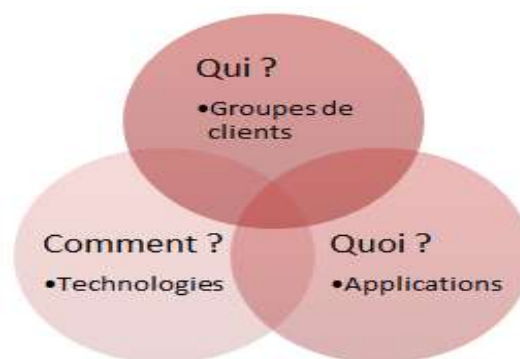
L'analyse de l'environnement interne repose sur l'identification des RCS, compétences et limites de l'entreprise ou du porteur de projet, ou on utilise les outils suivant :

1. La segmentation stratégique

La segmentation stratégique de l'entreprise est la première étape de toute démarche d'analyse stratégique.

La segmentation stratégique consiste à diviser les activités de l'entreprise en plusieurs catégories cohérente dites aussi la DAS. Ces catégories permettent d'identifier les unités stratégiques. Afin de segmenter une activité il est nécessaire de répondre à ces trois question Qui?, Quoi?, Comment ?

Figure 4 : de la segmentation stratégique



Source : Données issues du site web : www.manager.go

Les activités de l'entreprise seront découpées ainsi :

Segmentation clients se fait selon de critères socioprofessionnels (catégories socio-économiques, professions, niveau de revenu...), Démographiques (âge, sexe...), Géographiques (localisation, pays, climats...); et la fonction de l'offre du produit ou les besoins satisfaits ; les technologies utilisées pour la conception du produit/service ; et l'adoption des canaux de distribution dans le but d'atteindre les clients cible (vente, partenaires et des outils digitaux).

Pour bien structuré l'activité de l'entreprise en segment stratégique, on s'appuie sur un ensemble de méthodes tels que l'identification des FCS pour chaque activité (clientèle ciblée,

caractéristiques du produit et la technologie), rassembler les activités de la DAS selon les FCS. Ajoutant à ceci le partage commun du savoir-faire et les compétences des DAS constituent le portefeuille de l'entreprise.

2. La fonction marketing et commerciale : La fonction marketing et commerciale occupe une place clé dans l'entreprise en s'appuyant sur trois fonctions tâches principales qui sont :

- **La planification des prix :** qui permet d'analyser et de conquérir le marché en maximisent les couts.
- **Planification et réalisation de la promotion :** vise à renforcer l'image de marque de l'entreprise en garantissant la distribution efficace du produit auprès des consommateurs finaux.
- **La distribution :** se débute dès qu'un produit est finalisé, et s'achève le jour ou le consommateur l'acquie. Elle repose sur une force de vente de qualité, en établissant des contacts avec les consommateurs actuels et de nouveaux acheteurs.

3. la fonction de production

La finalité de la production et la transformation des RCS est de créer des biens/services, quant à La gestion de la production, elle vise à optimiser l'utilisation des facteurs de production et les moyens disponibles (MDO, machines, MP...), comme elle joue un rôle essentiel quand il s'agit de prendre des décisions importantes afin d'organiser la production (où ? et comment ?). On outre, elle consiste réduire les risques, maîtriser les coûts et assurer un bon déroulement du processus. Et pour bien mener le processus de production et de créer des produits de qualités a moindre couts, il faut d'abord identifier et de bien choisir le type de production (production unique, grande série, flux continue ou discontinue).

D'après une autre lecture, afin de produire l'entreprise doit déterminer:³⁸

- **Le type de projet :** (produit unique et unitaire, prototype projet), dans ce cas l'entreprise cherche à satisfaire le besoin du client en fonction du produit dans les délais ;

³⁸ Woodward, J., « Industrial organizations : theory and practice », éd. Oxford University Press, 1965, cite par Marmuse, C., « Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques ». éd. Economica, 1994.

- **Le type d'atelier :** (produits multiples ou petites séries), implique de divers produits créer à partir de la demande, ici la production ne débute pas qu'au moment où une demande sera enregistrer.
- **Le type de masse :** (produits multiples grandes série) Cette méthode de production est moins flexible que la production en atelier ; car elle implique la production à grande échelle de produits standardisés (tels que les industries automobile, alimentaire informatique...) Dans ces zones, les coûts de production sont liés à l'échelle de production et livrés à partir du stock pour raccourcir les délais.

4. La fonction R&D

« Cette recherche permet d'obtenir un avantage concurrentiel durable, soit en détenant un monopole temporaire sur les marchés liés aux nouveaux produits, soit en améliorant la qualité des produits déjà existants. »¹

La fonction R&D permet aux entreprises de transformer les connaissances en innovations technologiques, offrant ainsi des avantages concurrentiels durables. Il s'agit de créer ou d'améliorer des produits protégés par des brevets, un outil important de défense et de développement. « Ces brevets sont constitués de deux parties :

- Une d'une description doit situer l'invention par rapport à l'état technique et doit être claire pour permettre à l'homme de métier de la réaliser.
- Les revendications définissent l'étendue de la protection demandée et la rédaction des revendications conditionne l'efficacité du brevet envers les contrefacteurs. »³⁹

L'entreprise peut également protéger ses apparences externes telles que son logo et son image de marque. Le diagnostic interne est considéré comme outil stratégique qui permet à la R&D de renforcer sa positionner par rapport aux concurrents.

5. la fonction RH

Cette fonction s'appuie sur l'analyse des capacités humaines en entreprise, en mettant en place des règles claires de la gestion du personnel, en les combinant avec les attentes de l'entreprise et en se reposant sur plusieurs aspects qui sont : les domaines de l'emploi ; les salaires ; la formation ; Le climat social.

³⁹ Le business plan Bruno-Laurent MOSCHETTO 3^e édition p.61

Chapitre II : Analyse stratégique du projet de création d'entreprise

Cette analyse se fait selon une étude d'effectif des travailleurs c.-à-d. une étude statistique et de les structurer selon de différentes critères (âges, poste...), ce qui permet à l'entreprise d'élaborer des outils d'analyse démographiques dans le but d'identifier les besoins en personnel.

L'analyse interne de la chaîne de valeur permet d'analyser et d'identifier les activités de l'entreprise et détermine la faisabilité du projet tout examinent les processus interne, cette analyse guide les décisions (opérationnelles) et les RCS financière à intégrer dans le BP.

2) L'analyse de l'environnement externe

Dans un premier lieu elle consiste L'analyse de l'environnement externe qui permet de comprendre la dynamique du marché. Cette analyse a pour but générer a l'entreprise les informations nécessaires qui concerne son environnement afin qu'elle assure une veille continue, et d'anticiper les opportunités et d'éviter les risques. Et pour analyser et étudier cet environnement on s'appuie sur un ensemble d'outils tels que le SWOT, le PASTEL et les cinq Forces de Porteur.

1.1.3- Analyse PESTEL

Cette analyse a pour objectif l'étude de l'environnement externe qui impactent le développement de l'entreprise, il détient un rôle important dans la création de valeur. Le PASTEL prend en compte six critères qu'on va présenter dans le schéma ci-dessus :

Figure 5 : les critères d'analyse PASTEL.



Source : réaliser par nous-mêmes à partir de l'ouvrage Scholes et Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, p. 72.

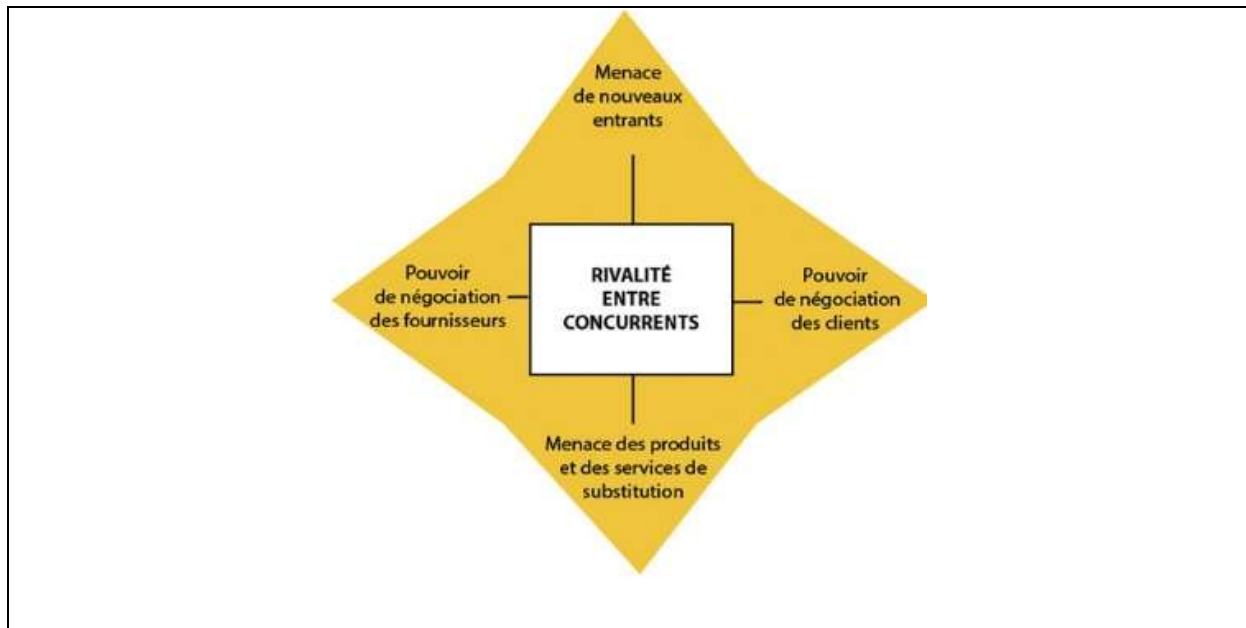
Ces critères, déterminent les opportunités et risques stratégiques. L'approche permet d'anticiper les changements du marché et d'adapter sa position concurrentielle.

- **Politique** : c'est un ensemble de critères politiques (la fiscalité, le commerce international, les réglementations sectorielles) qui peuvent affecter l'entreprise. Comme il peut s'intéresser aux biens/services que le gouvernement a choisis d'exporter ou importer.
- **Economique** : c'est un ensemble de facteurs économiques (taux d'inflation, chômage, la croissance et le pouvoir d'achat) qui peuvent affecter la performance et les activités de l'entreprise.
- **Social** : c'est le changement des aspects socioculturel et la transformation lié à la population (démographie, pyramide des âges, mode de vie)
- **Technologique** : c'est un ensemble de facteurs technologiques tels que les innovations, progrès technologiques, digitalisation, en observant la R&D et l'innovation issue des innovations soit public ou privé.
- **Ecologique** : c'est les contraintes environnementales, durabilité, réglementation environnementale, qui peuvent impacter les conditions météorologiques.
- **Légal** : constitue le cadre juridique tels que droit du travail, protection consommateurs et des employés, ainsi que le code du travail, ce qui influence le fonctionnement de l'entreprise.

1-1-4 Le modèle de des cinq Forces de Porter

Le modèle des cinq forces de Porter permet à une entreprise de se progresser dans son environnement concurrentiel en soulignant cinq éléments essentiels (représenté dans la figure ci-dessus) qui peuvent influencer la dynamique concurrentiel et son positionnement sur le marché.

Figure6 : le modèle des cinq forces de Porter.



Source : [Christophe Speth](#) p.30 année 2014.

• La menace de nouveaux entrants

Afin de protéger la position d'une entreprise sur le marché, il est essentiel de mettre en place des BE. Ces dernières ont pour but à freiner l'arrivée de nouveaux concurrents (startups ou d'entreprises qui cherche à se diversifier), elles peuvent prendre plusieurs formes comme les brevets/licences et des technologies, ou bien les contraintes économiques (les économies d'échelles) ajoutant à ceci les couts d'accès au marché très élevé. Les menaces peuvent se varier en fonction des facteurs, prenant comme exemple la taille du marché, la notoriété des entités déjà présentes, la présence des RCS stratégiques et les exigences culturelles et technique du marché. On outre, les entreprise peuvent ajuster modifier leur politique de prix en les ajustant pour ne pas attirer de nouveaux concurrents, a part si les BE sont solides pour freiner toutes arrivée.

• La menace de produits de substitution

Les entreprises doivent être attentives aux produits et aux services qui peuvent se substituer à leur offre.¹ Car ces produits offre une solution différente efficace qui répond a un même besoin que propose l'offre, s'appuient souvent sur l'innovation technologique et le

développement du marché. Ils se différencient par un rapport qualité prix, ce qui contribue à sa performance et sa position dans le marché. Ces produit peuvent être une menace l'entreprise, c'est pour cela qu'elle doit anticiper à faire face à cette menace.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs joue un rôle crucial sur un marché. Des fournisseurs dominants ont la capacité d'entraîner leurs conditions on ce qui concerne prix, de qualité et de quantité.

- **Le pouvoir de négociation des clients**

Si les clients ont un fort pouvoir de négociation, ils influenceront la rentabilité du marché en faisant des demandes sur le prix, le service, la qualité. Il est essentiel de choisir ses clients avec soin, afin d'éviter de se retrouver dans une situation de dépendance avec les clients. La concentration des clients est un facteur déterminant de la force de leur pouvoir. D'une manière générale, leur pouvoir de négociation évolue de manière inverse avec celui des fournisseurs.

- **La rivalité entre les concurrents**

La concurrence entre les entreprises dépend de plusieurs facteurs liés à l'intensité de la concurrence dans un secteur particulier. Cette compétitivité est encore plus forte lorsqu'il existe de diverses entreprises de taille similaire proposant des produits ou des services peu différenciés. Cette concurrence se manifeste par des politiques de prix à forte compétitivité, des frais publicitaires, de fidélisation et des investissements dans la recherche, la production ou la technologie. Comme on peut trouver d'autres facteurs d'influence qui incluent la saturation du marché, la structure des coûts, les coûts fixes, le taux d'exploitation et la dépendance aux acteurs de la distribution.

1.1.2- l'analyse SWOT

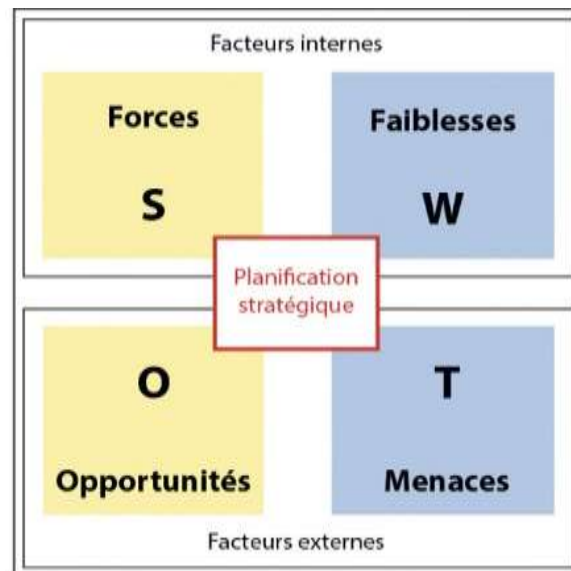
L'analyse SWOT, acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (forces, faiblesses, opportunités, menaces), est un outil stratégique permettant d'évaluer les facteurs internes et externes influençant la performance de l'entreprise. « La matrice SWOT permet de faire l'état des lieux de la situation d'une organisation à un moment donné, dans une optique prospective plutôt que rétrospective. Il s'agit donc d'analyser la situation d'une structure tout en gardant à l'esprit les perspectives d'avenir de celle-ci. La matrice SWOT se focalise ainsi à

Chapitre II : Analyse stratégique du projet de création d'entreprise

la fois sur le fonctionnement interne (forces et faiblesses) et sur l'environnement externe (opportunités et menaces) d'une organisation. »⁴⁰

Le SWOT repose sur deux facteurs essentielles ; facteur interne (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces que nous allons exposer dans la figure ci-dessus :

Figure 7 : la Matrice swot.



Source : [Christophe Speth](#) p.32 année 2014

- **Les forces :** C'est des points fort interne de l'entreprise, c'est ce qui permet de créer la valeur ajoutée qui différencie les concurrents, c'est aussi des capacités distinctives (compétences, savoir-faire) inclus également les actifs corporels tels que le capital ou les technologies, et pour analyser les forces d'une organisation, il est essentiel de répondre à ces question suivante :

Quels sont les points forts ? En quoi notre entreprise se démarque-t-elle ? Quels aspects de notre entreprise notre public cible apprécie-t-il ?

- **Les faiblesses :** Ceux sont des contraintes internes, correspondent aux faiblesses structurelles de l'entreprise, notamment son incapacité à satisfaire pleinement les exigences du marché ou par une position désavantageuse face aux offres proposées par ses concurrents. Ces manques peuvent limiter sa compétitivité et réduire sa capacité en assurant une

⁴⁰ La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise. Comment analyser les options stratégiques envisageables ?

fidélisation à long terme de sa clientèle. Afin de bien mener ces tâches il est crucial de répondre à ces questions : Quelles initiatives sont moins performantes et pourquoi ? Sur quels points nous améliorer ? Quelles ressources pour de meilleurs résultats ?

- **Les Opportunités :** Selon Kotler et Keller (2016), « une opportunité de marché est une aire d'intérêt attractive pour une entreprise sur laquelle elle pourrait agir de manière rentable. »

Les opportunités sont les facteurs externes que l'entreprise peut utiliser dans le but d'améliorer sa position dans le marché et favoriser son développement, ces facteurs peuvent résulter plusieurs changements externe, telle que l'évolution technologique et les tendances sociétale. Afin d'identifier les opportunités il est nécessaire de répondre à ces questions : Quelles ressources pouvons-nous utiliser pour corriger nos faiblesses ? Des aspects du marché non couverts par nos services ? Quels sont nos objectifs cette année ?

- **Les menaces :** C'est des facteurs externes, désigne les facteurs en mesure de générer des difficultés pour l'entreprise qui seront par la suite un impact négatifs sur sa performance et sa pérennité. Ces menaces peuvent se présenter sous diverses formes, allant d'une pandémie à un changement défavorable concurrentiel. Et afin d'identifier ces menaces, il est essentielle de répondre à ces questions : Quelles évolutions du secteur sont-elles sources de préoccupation ? Quelles tendances de marché se dessinent à l'avenir ? Sur quels points nos concurrents obtiennent-ils de meilleurs résultats que nous ?

Une stratégie performante s'appuie sur un alignement entre les opportunités externes et les RCS internes, nécessite de bien définir les opportunités en mesurant les risques. Dans certains cas, des menaces peuvent se transformer en forces, tout comme des opportunités peuvent parfois devenir des faiblesses. En effet, puisque l'organisation évolue dans un environnement avec d'autres acteurs, son avenir dépend aussi des décisions prises par ses concurrents.

2) L'ANALYSE STRATEGIQUE DU PROJET

Dans le cadre d'un projet innovant il est essentiel d'effectuer une analyse stratégique afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel le projet va évoluer.

Dans cette section, nous allons présenter brièvement le concept du projet, son objectif principal, ainsi que le besoin auquel il répond sur le marché local.

Notre projet se porte sur la création d'une application mobile de réservation et de livraison de repas au niveau de la willaya de Tizi-Ouzou.

Cette application permettra aux utilisateurs de commander facilement des plats auprès de restaurants partenaires ou de cuisiniers indépendants à domicile. Destinée principalement aux étudiants, jeunes actifs et familles locales, la plateforme vise à offrir un service pratique, rapide et de qualité en soutenant l'économie locale.

Dans ce projet, on s'appuie sur la stratégie de différenciation, qui permet de répondre aux besoins spécifique du grand public (étudiants, jeunes actifs, famille locale...) ce qui aide à les fidélisé ; construire une bonne image de marque dans le but de d'assurer sa visibilité et sa crédibilité. Dans le but de valoriser la satisfaction du grand public, on s'appuie sur ces critères :

- **Facilité de la commande** : La commande s'effectue en quelques clics simples, en temps réduit ce qui rend l'expérience plus agréable et efficace.
- **Livraison** : délais courts et mise en route rapide.
- **Paiement** : par carte CIB ou en espèces.
- **Installation** : permet à l'utilisateur de télécharger et utiliser l'application sans difficulté, même s'il n'est pas très à l'aise avec la technologie, avec redéploiement possible.
- **Formation** : permet de transmettre les connaissances nécessaires aux restaurateurs partenaires et toutes les fonctionnalités de la plateforme.
- **Conseil** : accompagnement des partenaires, Ce qui renforce leur engagement et améliore la qualité globale du service
- **Réparation** : service disponible 7j/7 pour assistance technique.

Analyse Pastel : Pour bien comprendre l'environnement externe dans lequel évoluera l'application de réservation et de livraison de repas à Tizi-Ouzou, il est pertinent de faire recours à l'analyse PESTEL. Cet outil va nous permettre d'identifier les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux susceptibles d'influencer le projet, et d'adapter la stratégie.

Facteurs Politiques

•**Stabilité politique et politiques gouvernementales** : L'Algérie connaît une certaine stabilité politique, bien que des dynamiques sociales et politiques internes puissent influencer l'environnement des affaires. Les politiques gouvernementales de soutien à l'entrepreneuriat, notamment via des dispositifs comme l'ANSEJ, la CNAC ou le Micro-Crédit⁴¹, peuvent favoriser la création de nouvelles entreprises dans le secteur de la restauration et des services associés comme la livraison.

•**Réglementations spécifiques au secteur** : Les réglementations concernant l'hygiène, la sécurité alimentaire, les licences d'exploitation et les normes de construction sont des facteurs politiques clés.

•**Politiques de développement local** : Les initiatives de la Wilaya de Tizi-Ouzou pour promouvoir le tourisme ou développer certaines zones économiques peuvent avoir un impact direct ou indirect sur le secteur de la restauration (Augmenter la fréquentation touristique, Plus de visiteurs signifie plus de clients pour les restaurants, cafés et snacks locaux.)

Par exemple :

Diversifier l'offre gastronomique : Les restaurants pourraient adapter leurs menus pour attirer les touristes (en proposant des cuisines traditionnelles kabyles, plats typiques, etc.). Stimuler la demande en restauration rapide et de qualité, Notamment autour des sites touristiques comme Djurdjura, Tigzirt ou Azazga.

Facteurs Économiques

•**Situation économique générale** : le taux d'inflation, et le pouvoir d'achat des consommateurs à Tizi-Ouzou sont nécessaires pour une analyse complète. La structure de l'emploi montre une prédominance du secteur Commerce et Services, indiquant une base de clientèle potentielle pour les services de restauration.

•**Coût des matières premières et de l'énergie** : Les variations des prix des produits alimentaires et le cout de l'énergie impactent directement la rentabilité des restaurants tels que le gaz et l'électricité.⁴¹

⁴¹ L'annuaire statistique 2018 ; p 54-63

- **Concurrence** : Nombre élevé de restaurants dans la ville de Tizi-Ouzou compte une densité importante de petits restaurants, snacks et cafés, notamment dans les zones urbaines (centre-ville, Hasnaoua, Université)

- **Accès au financement** : Les dispositifs d'aide (ANSEJ, CNAC, Micro-Crédit) facilitent la création d'entreprises, mais les conditions d'accès au financement bancaire classique pour les PME de la restauration restent un facteur important.

Facteurs Sociaux :

- **Démographie** : La Wilaya de Tizi-Ouzou comptait 1 191 753 habitants en 2018, avec une population relativement jeune (près de 40% de moins de 25 ans¹). La répartition entre population urbaine (44%) et rurale (56%) influence la demande et la logistique de livraison.

- **Habitudes de consommation** : Les changements dans les modes de vie, l'urbanisation croissante, l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail, et l'adoption de nouvelles habitudes alimentaires (repas pris hors domicile, demande de livraison) sont des tendances sociales favorables au projet.

- **Culture locale** : La culture culinaire kabyle et algérienne est riche. L'application proposera donc une offre diversifiée respectant les traditions locales tout en intégrant potentiellement des cuisines internationales pour répondre à une demande variée.

- **Niveau d'éducation et qualification** : L'annuaire montre une part importante de la demande d'emploi sans qualification ou avec un niveau primaire ou moyen, mais aussi une présence significative de diplômés universitaires et techniciens supérieurs, indiquant un potentiel de main-d'œuvre qualifiée pour la gestion et le développement de l'application, ainsi qu'une clientèle potentiellement plus aisée.

Facteurs Technologiques : représente

- **Pénétration d'Internet et des smartphones** : Le succès de l'application dépendra de l'accès à Internet et du taux d'équipement en smartphones à Tizi-Ouzou. Bien que l'Algérie enregistre une croissance nationale dans ces domaines, des données locales précises sont indispensables pour évaluer le potentiel réel. Sans une couverture Internet fiable et un nombre suffisant d'utilisateurs de smartphones, l'adoption de l'application pourrait être limitée.

- **Infrastructure de télécommunication** : La qualité et la couverture du réseau mobile (3G/4G/5G) sont essentielles pour le bon fonctionnement de l'application et la communication avec les livreurs et les clients.

- **Solutions de paiement en ligne** : La disponibilité et l'adoption de solutions de paiement électronique sécurisées en Algérie (Bardi Mob/ CB/ WIMPAY BNA...) sont un facteur clé pour faciliter les transactions via l'application.

- **Technologies de géolocalisation et de logistique** : L'efficacité de la livraison repose sur des technologies GPS fiables et des outils de gestion logistique optimisés.

Facteurs Environnementaux

- **Gestion des déchets** : Les restaurants génèrent des déchets importants. Les réglementations environnementales locales concernant la gestion des déchets (collecte, tri, recyclage) doivent être prises en compte, notamment pour les emballages de livraison.

- **Impact du transport** : L'activité de livraison a une empreinte carbone. L'utilisation de modes de transport plus écologiques (vélos, scooters électriques) pourrait être un avantage concurrentiel et répondre à une sensibilité environnementale croissante, bien que cela dépende de l'infrastructure locale.

- **Conditions climatiques** : Le climat de Tizi-Ouzou peut influencer l'activité (pics de demande par mauvais temps, difficultés de livraison).

Facteurs Légaux

- **Droit du travail** : La législation algérienne concernant les contrats de travail, les salaires minimums, les horaires et les conditions de travail s'applique aux employés de l'application et potentiellement aux livreurs (selon leur statut).

- **Protection des données personnelles** : La collecte et le traitement des données des utilisateurs (clients, restaurateurs) doivent être conformes à la législation algérienne sur la protection des données personnelles.

- **Droit commercial et de la consommation** : Les aspects légaux liés aux contrats avec les restaurants partenaires, aux conditions générales d'utilisation pour les clients, à la gestion des litiges et à la protection du consommateur sont fondamentaux.

- Réglementation spécifique à la livraison : Il pourrait exister des réglementations spécifiques concernant l'activité de livraison de repas (permis, assurances, normes des véhicules/sacs de livraison).

Les 5 forces de porteur

Menace des Nouveaux Entrants

La menace de nouveaux entrants sur le marché de la livraison de repas à Tizi-Ouzou semble modérée. Les BE comprennent l'investissement initial nécessaire pour développer une application fonctionnelle et conviviale, établir une logistique de livraison efficace (recrutement et gestion des livreurs, équipement), et acquérir une base critique d'utilisateurs et de restaurants partenaires (effet réseau). Les acteurs nationaux ou internationaux comme Wajeez, Fast, et Jumia Food bénéficient d'économies d'échelle et d'une notoriété qui peuvent constituer une barrière significative. Cependant, l'existence d'acteurs locaux comme "Livraison Express Tizi-Ouzou" (présent sur Facebook et Instagram) suggère que l'entrée est possible à une échelle plus locale, potentiellement avec un investissement initial moindre. De plus, les dispositifs d'aide à la création d'entreprise (ANSEJ, CNAC,) peuvent réduire les barrières financières pour les entrepreneurs locaux. La nécessité de se conformer aux réglementations (hygiène, droit commercial, droit du travail) constitue une autre barrière, bien que probablement surmontable.

. Pouvoir de Négociation des Clients (Acheteurs)

Le pouvoir de négociation des clients est élevé. Les utilisateurs finaux disposent d'un large choix d'options pour se restaurer : commander via différentes applications concurrentes (Wajeez, Fast, Jumia Food, Livraison Express, etc.), commander directement auprès des restaurants par téléphone ou via leur propre site/page, cuisiner à la maison, acheter des plats préparés en magasin, ou dîner au restaurant. Les coûts de changement d'une application à une autre sont quasi nuls pour les clients. Ils sont probablement sensibles aux prix, comparant les frais de livraison, les prix des repas et les promotions offertes par les différentes plateformes. L'information est facilement accessible en ligne, renforçant leur pouvoir de comparaison et de négociation.

. Pouvoir de Négociation des Fournisseurs (Restaurants, Traiteurs, etc.)

Le pouvoir de négociation des fournisseurs (restaurants, traiteurs indépendants, fast-foods, etc.) est modéré mais potentiellement croissant. D'un côté, le grand nombre potentiel d'établissements de restauration à Tizi-Ouzou pourrait limiter leur pouvoir individuel. Pour beaucoup, notamment les plus petits ou ceux sans capacité de livraison, une plateforme de livraison représente un canal de vente important pour atteindre une clientèle plus large. D'un autre côté, l'émergence de multiples plateformes concurrentes (Wajeez, Fast, Jumia Food, Livraison Express) offre aux restaurants plus d'options et renforce leur pouvoir de négociation. Ils peuvent choisir la plateforme offrant les meilleures conditions, notamment en termes de taux de commission. Le taux de commission envisagé par le projet est relativement élevé et pourrait être un point de friction si des concurrents proposent des taux plus bas. Les coûts de changement pour un restaurant peuvent être modérés, liés à l'intégration technique et aux habitudes opérationnelles, mais la possibilité de travailler avec plusieurs plateformes simultanément existe.

Menace des Produits ou Services de Substitution

La menace des substituts est élevée. Le besoin fondamental est de se nourrir, et les alternatives à la commande via une application de livraison sont nombreuses et variées. Les clients peuvent choisir de cuisiner eux-mêmes, ce qui est généralement l'option la plus économique. Ils peuvent acheter des plats préparés, chez les traiteurs ou dans les boulangeries. Ils peuvent également choisir de dîner directement au restaurant, bénéficiant d'une expérience différente. Enfin, la commande directe auprès des restaurants (par téléphone) reste une alternative simple et souvent sans frais de plateforme, bien que moins pratique pour la découverte et la comparaison.

La rivalité entre les concurrents

L'intensité de la rivalité entre les acteurs existants sur le marché de la livraison de repas à Tizi-Ouzou est élevée. Ici on peut parler des concurrents directs qui sont des acteurs nationaux/internationaux (Wajeez, Fast, Jumia Food) qui ont probablement des RCS importantes et une technologie éprouvée, et au moins un acteur local bien implanté "Livraison Express Tizi-Ouzou" avec une présence active sur les réseaux sociaux et un réseau de restaurants partenaires. La différenciation entre les services est relativement faible sur les

Chapitre II : Analyse stratégique du projet de création d'entreprise

fonctionnalités de base. La concurrence se joue donc principalement sur l'étendue du réseau de restaurants partenaires (variété de l'offre), la rapidité et la fiabilité de la livraison, les frais de service et de livraison, les promotions et offres spéciales, et la qualité de l'expérience utilisateur sur l'application. Les faibles coûts de changement pour les clients et potentiellement pour les restaurants renforçant cette rivalité. Le marché semble être en croissance, tiré par les tendances socio-économiques (urbanisation, recherche de facilité), ce qui pourrait atténuer légèrement la pression concurrentielle, mais la présence d'acteurs établis rendra l'acquisition de parts de marché difficile pour un nouvel entrant.

Matrice swot :

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Bonne connaissance du marché local (spécificités culturelles, culinaires, logistiques).	Nouveau sur le marché : manque de notoriété et d'expérience face à des concurrents établis.
Ciblage de niches peu exploitées (traiteurs indépendants, crêperies, cuisine locale).	RCS financières, humaines et techniques limitées.
Agilité et capacité d'adaptation rapide aux retours clients et partenaires.	Acquisition d'une base d'utilisateurs et de partenaires coûteuse au départ.
Possibilité de bénéficier de dispositifs de soutien (ANSEJ, CNAC, Micro-crédit).	Taux de commission potentiellement élevé comparé aux concurrents.
	Dépendance forte à la logistique (gestion des livreurs, zones difficiles d'accès).

Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Croissance du marché de la livraison (urbanisation, digitalisation).	Concurrence élevée (Wajeez, Yasir, Livraison Tizi-Express).
Jeunesse connectée à Tizi-Ouzou, habituée aux applications mobiles.	Clients peu fidèles et forte concurrence entre plateformes pour les restaurateurs.
Diversification possible de l'offre (spécialités locales, repas faits maison).	Menaces de substituts : commande directe, cuisine maison, restauration sur place.

Chapitre II : Analyse stratégique du projet de création d'entreprise

Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Amélioration de la couverture Internet (3G/4G/5G) et développement du paiement en ligne.	Évolution réglementaire (droit du travail, fiscalité, données personnelles).
Potentiel de partenariats locaux avec associations, commerces et événements.	Instabilité économique pouvant affecter le pouvoir d'achat et la demande.
	Risques liés à la qualité du service, à la fidélisation des restaurants, et aux contraintes logistiques.

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'importance du business plan dans un projet entrepreneurial. C'est un outil stratégique qui pilote le projet, qui aide à la structuration et l'organisation des actions ainsi que la communication avec les partenaires. Comme il prend diverses formes, repose sur des éléments essentiels tels que: un résumé exécutif, étude de marché et un plan financier.

Au final, le business plan constitue un outil indispensable qui permet de concrétiser l'idée et de la transformer en un projet durable.

Conclusion générale

Le projet DéliciExpress représente une innovation ambitieuse visant à transformer le secteur de la livraison de repas dans la wilaya de Tizi-Ouzou. À travers cette étude, nous avons analysé les différents aspects stratégiques, opérationnels et financiers de cette application mobile, en mettant en lumière son potentiel pour répondre aux besoins des consommateurs et des professionnels de la restauration.

Nos recherches ont confirmé que DéliciExpress comble un vide sur le marché local en offrant une solution centralisée, intuitive et riche en fonctionnalités. Les enquêtes menées auprès des utilisateurs et des restaurateurs ont révélé une forte demande pour une plateforme intégrant la réservation, le suivi en temps réel et des options de paiement sécurisées. De plus, l'analyse concurrentielle a démontré que l'application se distingue par sa couverture géographique étendue, ses partenariats locaux solides et son approche marketing ciblée, lui conférant ainsi un avantage compétitif durable.

Sur le plan financier, les projections indiquent une croissance progressive, avec un seuil de rentabilité atteignable dès la deuxième année d'activité. Bien que le lancement nécessite un investissement initial significatif (estimé à environ 5,3 millions DA), les revenus prévisionnels, issus des commissions et des abonnements, justifient cette dépense. Les partenariats avec les institutions financières locales et les restaurateurs renforcent également la viabilité économique du projet.

Cependant, certains défis persistent, notamment :

- L'adoption progressive par les consommateurs, habitués aux méthodes traditionnelles de commande.
- La réticence de certains restaurateurs face à la digitalisation et aux paiements en ligne.
- La gestion logistique, cruciale pour garantir des délais de livraison optimaux.

Pour assurer le succès de DéliciExpress, nous recommandons :

- Un renforcement des campagnes de sensibilisation pour encourager l'adoption de l'application.
- Un accompagnement personnalisé des restaurateurs dans leur transition vers le numérique.
- Une optimisation continue des fonctionnalités, basée sur les retours utilisateurs.

En conclusion, DéliciExpress a toutes les cartes en main pour s'imposer comme un acteur clé du marché de la livraison à Tizi-Ouzou. En combinant innovation technologique, stratégie

locale et vision à long terme, ce projet ne répond pas seulement à un besoin immédiat, mais participe également à la modernisation du secteur de la restauration dans la région.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- 60 tableaux de de bord pour la gestion des compétences l'AFNOR ;
- BELLON B. L'innovation créatrice, Edition ECONOMICA, Paris, 2002 ;
- Concevoir un Business plan richard Stutely 2 eme édition ;
- FILIÂTRE Jean-Pierre « Construire un projet d'innovation», Édition Aditec Pas-de-Calais-CEEI, 1997-2009 ;
- *Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. R&D Management, gestion de l'innovation, comprendre le processus d'innovation pour le piloter, de Thomas LOILIER et Albéric TELLIER ; 2 eme édition revue et augmentée*
- Innovation (ESSENTIAL MANAGERS) ;
- Joseph Schumpeter intitulé Théorie de l'évolution économique (1911) ;
- La matrice swot et la stratégie de l'entreprise, comment analyser les options stratégiques envisagables, -Christophe Speth 2014 ;
- Le business plan 3 e éditions de Bruno-laurent Moschetto ;
- Le business plan Bruno-Laurent MOSCHETTO 3^e édition ;
- le business plan de BRUNO-Laurent MONSCCHETTO ;
- Manuel de gestion de projet (méthodologie de structuration et de gestion d'un projet industrie) de Jean-yves Moine. Afnor Editions ;
- Marchés publics et politique technologique : le concept de « demand-pull public » ANTJE BURMEISTER ;
- Open innovation de martin duval kalas speidel éditeur Dunod année 2014 ;
- philip nasr la gestion de projet 3eme édition,
- Réaliser son business plan en 48 h ;
- Stratégies et changement : innovations et transformations des organisations/collection stratégie de l'entreprise 2013 ;
- Stratégors toute la stratégie de l'entreprise 7^e édition.

Articles et Revues :

- Article LEVIER DE L'INNOVATION ,6 exemples tunisiens,
- Article SES : Les innovations de Schumpeter ;
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI International.
- Khalid ERRABI. « Demand-Pull » ou « Technology-Push »,2009. Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2.
- Marchés publics et politique technologique : le concept de « demand-pull public » ANTJE BURMEISTER ;
- Remon Denis, « Innovation ouverte et capacités dynamiques : préparation à la collaboration internationale des PME » ;
- SI & Management ;

- SMAIL Sonia. Etude du marché au service du lancement d'une entreprise de maintenance automobile, 2022/2023, -mémoire, université Mouloud Mammeri.
- Sous la direction de Norbert Alter, Les Logiques d'Innovation ; Approche pluridisciplinaire, rue Abel-Hovelacque 75013 Paris 2002/ édition de la découverte 9bis.

Thèses et mémoires :

- Woodward, J., « Industrial organizations : theory and practice », éd. Oxford University Press, 1965, cité par -Marmuse, C., « Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques ». éd. Economica, 1994.

Site internet :

<http://www.BDC.ca>. "Comment rédiger un plan d'affaires efficace" 30/05/2025

<http://www.Bpifrance>. "Les étapes de la création de votre entreprise" 31/05/2025

<http://www.Compta-facile.com>. "Les financements du business plan : sources et ratios" 17/05/2025

<http://www.SADC>. "Guide pratique pour le démarrage d'entreprise" 30/05/2025

<http://www.Techniques> de l'Ingénieur. "Plans d'urgence : plan d'opération interne (POI) et plan particulier d'intervention (PPI)" 29/05/2025

<http://www.Yousign.com>. "Qu'est-ce qu'un business plan et comment le réussir ?" 19/05/2025

Annexes

Enquête sur les habitudes de commande et les attentes en matière de livraison

Informations générales :

* Indique une question obligatoire

1. Âge : *

Une seule réponse possible.

- Moins de 18 ans
- 18-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- Plus de 45 ans

2. Profession : *

Une seule réponse possible.

- Étudiant(e)
- Employé(e)
- Autre :

3. Habitez-vous à Tizi Ouzou ? *

Une seule réponse possible.

- oui
- Non

Habitudes de consommation :

Annexes 1

4. À quelle fréquence commandez-vous des repas à livrer ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Plusieurs fois par semaine
- Une fois par semaine
- Rarement
- Jamais
- dans les occasions (fête fin d'année, anniversaire, mariage,soutnance....)

Évaluation des services existants :

5. Quels moyens utilisez-vous actuellement pour commander à manger ? *

Plusieurs réponses possibles.

- appels téléphoniques
- Réseaux sociaux (Facebook, Instagram, etc.)
- Applications de livraison
- Autre : _____

6. Êtes-vous satisfait(e) des délais de livraison actuels ? *

Une seule réponse possible.

- très satisfait (e)
- Satisfait(e)
- peu satisfait (e)
- pas du tout satisfait (e)

7. Si vous n'êtes pas satisfait (e) , veuillez préciser la ou les raisons : *

Plusieurs réponses possibles.

- Délais trop longs
- Manque de choix de restaurants
- Frais de livraison élevés
- mauvaise qualité
- Autre : _____

Annexes 1

8. **Seriez-vous intéressé(e) par une application qui regroupe tous les restaurants de Tizi Ouzou ?** *

Une seule réponse possible.

- oui
 non
 Peut-être

9. **Quelles fonctionnalités aimeriez-vous retrouver dans une telle application ?** *

Plusieurs réponses possibles.

- Liste complète des restaurants avec menus
 Paiement en ligne
 Suivi en temps en ligne de la commande
 Offres et promotions
 Livraison express
 Autre : _____

10. **Avez-vous des fonctionnalités que vous souhaiteriez ajouter?** *

Annexes 1

11. **Quels critères influencent votre choix lors d'une commande en ligne ? ***

Plusieurs réponses possibles.

- Prix
- Délai de livraison
- Qualité du service
- Variété des plats
- Facilité d'utilisation de l'application

12. **Seriez-vous prêt(e) à payer un peu plus pour un service de livraison de meilleure qualité ?**

Une seule réponse possible.

- oui
- non
- peut-être

13. **Utilisez-vous déjà une application de livraison ? Si oui, laquelle ?**

14. **Auriez-vous des remarques ou suggestions pour améliorer les services de livraison à Tizi Ouzou ?**

Questionnaire à destination des restaurateurs à Tizi Ouzou

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master en Management Stratégique portant sur la création d'une plateforme de réservation et de livraison de repas

* Indique une question obligatoire

1. **Localisation :** *

2. **Type de restauration :** *

Plusieurs réponses possibles.

- traditionnelle
- classiques
- traiteur (indépendant)
- fast- Food
- spécialité internationales
- crêperies
- Autre : _____

3. si autres, précisez:

Annexes 02

4. Disposez-vous actuellement d'un service de livraison ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
 non

5. êtes vous présent sur les réseaux ? si oui les quels *

Plusieurs réponses possibles.

- facebbok
 instagram
 site internet
 non
 Autre : _____

6. Comment gérez-vous les commandes de vos clients ? *

Une seule réponse possible.

- via téléphone
 papier
 Autre : _____

7. Souhaiteriez-vous que l'application s'occupe entièrement de la livraison des commandes à votre place? *

Une seule réponse possible.

- oui
 non

Annexes 02

8. si oui, Seriez-vous intéressé par une application locale qui propose *

Plusieurs réponses possibles.

- Livraison à domicile
- Commande à emporter
- Paiement en ligne
- Suivi des commandes en temps réel
- Autre : _____

9. qu'attendez vous de cette application ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Augmenter la visibilité de mon restaurant
- Attirer de nouveaux clients
- Simplifier la gestion des commandes
- fidéliser les clients
- lancer des sondages et enquêtes (mesurer la satisfaction du clients et identifier ses préférences)
- Autre : _____

10. Quels sont quoi les problèmes que vous rencontrez a l'heure actuelle ? *

Plusieurs réponses possibles.

- difficulté de livraison
- manque de personnel
- manque de visibilité
- difficulté à fidéliser
- Autre : _____

Annexes 02

11. Combien seriez vous prêt a payer pour les services de cette application (annuellement)? *

Une seule réponse possible.

- 7500 à 9000 DA
- 9000 à 10 000 DA
- 10 000 à 15 000DA

12. êtes vous prêt a mettre en place formalité promotionnelles que l'application proposera ? *

Une seule réponse possible.

- oui
- non
- peut-être

13. Vous êtes prêt a mettre en place packs de découverte à prix compétitif ? *

Une seule réponse possible.

- oui
- Non

14. Accepteriez-vous une commission sur les commandes passées via l'application ? *

Une seule réponse possible.

- oui
- non

Annexes 02

15. si non, pourquoi ?

16. En plus des services proposer par l'application qu'est-ce-que vous suggérez *
comme services attendu de l'application ?

17. ce que vous souhaitez trouver dans cette application ? *

Plusieurs réponses possibles.

- fichier client
- gestion de vente

18. Avez-vous des suggestions, ou remarques *

Cet entretien vise à recueillir les besoins, attentes et perceptions des restaurateurs et traiteurs concernant une plateforme de réservation et de livraison de repas. Les réponses permettront d'orienter la conception du projet. L'entretien est semi-directif et comporte les questions suivantes :

Questions

1. Utilisez-vous actuellement des plateformes de réservation ou de livraison ? Si oui, lesquelles ?

.....
...

2. Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez avec ces plateformes ?

.....
...

3. Pourquoi accepteriez-vous ou refuseriez-vous les paiements en ligne via une plateforme ?

.....
...

4. Quelles fonctionnalités attendez-vous d'une nouvelle plateforme pour qu'elle soit utile à votre établissement ?

.....

5. Quels freins pourraient vous empêcher d'adopter une nouvelle plateforme ?

.....

6. Quels conseils ou attentes avez-vous pour améliorer ce type de service ?

.....

Résumer du Mémoire :

Ce mémoire, intitulé "Lancement d'un projet entrepreneurial digital dans le secteur de la restauration : cas d'une application de réservation et de livraison à Tizi-Ouzou", explore la création d'une application mobile nommée **DéliciExpresse**, destinée à révolutionner le secteur de la restauration dans la wilaya de Tizi-Ouzou. L'étude s'inscrit dans le cadre du management stratégique et de l'entrepreneuriat innovant, en mettant l'accent sur la digitalisation des services de livraison de repas.

L'objectif principal est de démontrer la viabilité du projet en répondant aux besoins des consommateurs et des restaurateurs locaux, tout en créant un avantage concurrentiel durable. Les hypothèses de recherche soulignent que le projet comble un besoin non satisfait et que sa stratégie de partenariats locaux renforce sa compétitivité.

Mots-clés :

- Entrepreneuriat
- Innovation
- Application de livraison
- Management de Projet

Abstract :

This thesis, entitled "*Launching a Digital Entrepreneurial Project in the Restaurant Sector: The Case of a Reservation and Delivery App in Tizi-Ouzou*", explores the creation of a mobile application named **DéliciExpresse**, designed to revolutionize the restaurant industry in the Tizi-Ouzou region. The study falls within the framework of strategic management and innovative entrepreneurship, with a focus on the digitalization of meal delivery services.

The main objective is to demonstrate the viability of the project by addressing the needs of both consumers and local restaurateurs, while creating a sustainable competitive advantage. The research hypotheses suggest that the project meets an unmet need and that its strategy of local partnerships enhances its competitiveness.