

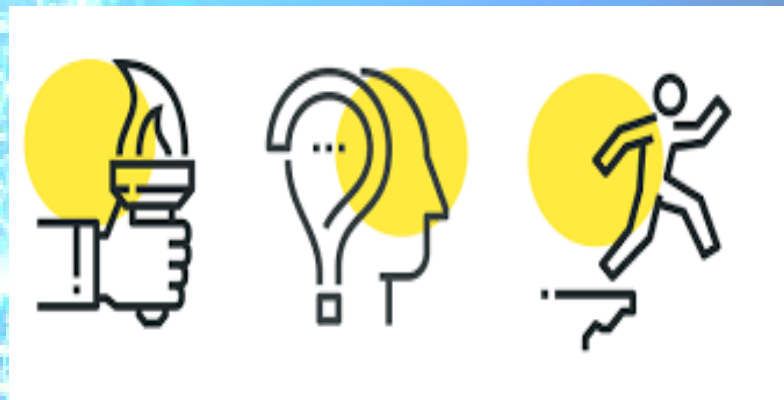
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENTSUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ DES FRÈRES MENTOURI CONSTANTINE
FACULTÉ DES SCIENCES DE LA TECHNOLOGIE
DÉPARTEMENT DE GÉNIE DES TRANSPORTS



POLYCOPIE DE COURS INITIATION EN MANAGEMENT DE L'INNOVATION

DR. Salima BELEULMI



Année universitaire: 2019/2020

Contenu de la Matière

(Selon le canevas de formation de la spécialité MRE, TDH et MIMST)

Intitulé du Master : Management des risques et environnement

Semestre : 2

Intitulé de l'UE : UET1 (Transversales)

Intitulé de la matière : Initiation en Management d'innovation

Crédits : 2

Coefficients : 2

Objectifs de l'enseignement (apprendre les concepts, méthodes, processus et outils avec leur utilisation dans votre démarche d'innovation).

L'étudiant aura les fondements théoriques de l'innovation et de la gestion de la technologie innovante.

En se basant sur les concepts de la gestion stratégique de l'innovation, l'étudiant aura assimilé le rôle de la technologie et de l'innovation pour les partenaires économiques, avec des exemples concrets (études de cas).

L'étudiant sera initié à l'application pratique (travail en équipe) et c'est ce qui va lui permettre de développer des connaissances nécessaires pour analyser, planifier et mettre en œuvre une stratégie adéquate de l'innovation pour les différentes entreprises.

Connaissances préalables recommandées (*descriptif succinct des connaissances requises pour pouvoir suivre cet enseignement – Maximum 2 lignes*).

Contenu de la matière

Chapitre 1 : Initiation en innovation

1. Définition de l'innovation

2. Différents types d'innovation

- 2. 1. Innovation incrémentale
- 2. 2. Innovation compétitive
- 2. 3. Innovation promotionnelle
- 2. 4. Innovation stratégique

3. Les différents modèles du processus d'innovation

- 3.1 Le modèle « Science – Push »
- 3.2 Le modèle « Demande Pull »
- 3.3 Le modèle « Coupling »
- 3.4 Le modèle d'innovation de quatrième génération
- 3.5 Le modèle d'innovation de cinquième génération
- 3.6 Les connaissances comme source de l'innovation continue

4. Relation Stratégie / Innovation

- 4. 1. Construction d'une innovation stratégique
- 4. 2. Principe de la stratégie

- 4. 3. Position compétitive
- 4. 4. Méthodes d'analyse stratégique
- 5. Business model ou comment réussir un projet innovant
 - 5. 1. Composants du business modèle
 - 5. 2. Canevas du business modèle

Chapitre 2 : Entrepreneuriat et innovation

- 1. Caractères d'un entrepreneur
 - 1. 1. Esprit indépendant
 - 1. 2. Courage
 - 1. 3. Professionnalisme
- 2. De l'étudiant à l'entrepreneur ou la réussite entrepreneuriale
 - 2.1. Les facteurs clés de la réussite entrepreneuriale
 - 2.2. Détecter les failles
 - 2.3. Modeler un Business Model

Chapitre 3 : Management de projet d'innovation

- 1. Définition d'un projet
- 2. Caractéristique d'un projet innovant
- 3. Objectif du projet innovant

Chapitre 4 : Conférences et séminaires

- Témoignages d'entrepreneur

Travaux dirigés

- 1. Études de cas
- 2. Jeux de rôles
- 3. Exposés

Mode d'évaluation : *Contrôle continu, examen, etc... (La pondération est laissée à l'appréciation de l'équipe de formation)*

Références *(Livres et photocopiés, sites internet, etc).*

- Lê Ph., 2014- Stratégie et innovation. Workshop « Management de l'Innovation ». Grenoble École de Management. PORFIRE
- Lê Ph. & Rivet Ph., 2007- Piloter et réussir l'innovation en entreprise. 292 P. Paris
- Zamcu E., 2013- Study about students Entrepreneurship spirit. *The USV Annals of economics and public administration*. Volume 13, issue 2 (18), pp. 102- 108.

Mode d'évaluation:	MIMST CC: 40%, EXAMEN: 60%
	MRE CC: 40%, EXAMEN: 60%
	TDH EXAMEN: 100%

Préface

Pour survivre ou se développer, les entreprises doivent à présent pouvoir créer de la valeur et innover dans tous les aspects de leur organisation, soit dans leur gestion, leurs processus, leurs produits et services, de même que dans la commercialisation et leur modèle d'affaires. L'innovation est un processus concret qui se planifie, qui est réalisable et qui doit s'adapter aux besoins de l'entreprise.

La notion de management de l'innovation apparaît intrinsèquement paradoxale au sens où nous avons tellement dit que l'innovation était imprévisible, surprenante, qu'on pourrait considérer qu'on ne peut la manager. La vérité se trouve entre les deux. Ce n'est pas parce que l'innovation s'avère imprévisible qu'on ne peut pas garder en tête quelques règles pour éviter de laisser au hasard ou aux clients le loisir de la diriger seuls. Rappelons-nous qu'au basket-ball, ce n'est pas parce que l'action qui va se passer dans deux minutes est imprévisible que les joueurs jouent sans règles et font n'importe quoi.

En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, le management de l'innovation consiste à mettre en place des moyens (financiers, humains...), des processus (gestion de projet, planification de la recherche...) et des routines (veille, études marketing, qualité, AMDEC, TRIZ, feedback...), en vue de canaliser les énergies des inventeurs, des ingénieurs, du personnel de l'entreprise pour construire et faire évoluer un corps de compétences (par achat, par partenariat ou par effort interne), à partir duquel on pourra élaborer des procédures, des produits et des services nouveaux. Chaque nouveauté engendre l'acquisition d'un avantage concurrentiel, le développement d'une activité durablement rentable. L'innovation se trouve diffusée sur un marché que l'on aura identifié ou créé, et plus généralement, engendre de la valeur et des richesses pour l'entreprise.

Ce polycopié a pour objectifs pédagogiques:

- Développer des compétences stratégiques et managériales pour de futurs dirigeants-entrepreneurs évoluant dans des environnements internationaux et technologiquement complexes.
- Apprendre les outils et les méthodes de mise en œuvre d'une démarche techno-entrepreneuriale ou entrepreneuriale.

Table des Matières

Contenu de la matière	i
Préface	ii
Table des matières	iii
Chapitre 1. Initiation en innovation	1
1.1. Définition de l'innovation	1
1.2. Différents types d'innovation	1
1.2.1. Innovation incrémentale	2
1.2.2. Innovation compétitive	3
1.2.3. Innovation de rupture	3
1.2.4. Innovation radicale	4
1.3. Les différents modèles du processus d'innovation	5
1.3.1. Le modèle "Science-Push"	6
1.3.2. Le modèle "Demande Pull"	6
1.3.3. Le modèle « Coupling »	7
1.3.4. Le modèle d'innovation de quatrième génération	7
1.3.5. Le modèle d'innovation de cinquième génération	9
1.3.6. Les connaissances comme source de l'innovation continue	9
1.4. Relation Stratégie/Innovation	10
1.4.1. Construction d'une innovation stratégique	10
1.4.2. Principe de la stratégie	12
1.4.3. Position compétitive	12
1.4.4. méthode d'analyse stratégique	12
1.5. Business model ou comment réussir un projet innovant	13
1.5.1. Composants du business modèle	14
1.5.2. Canevas du business modèle	14
Chapitre 2. Entreprenariat et Innovation	18
2.1. Introduction	18
2.2. Définition de l'entrepreneuriat	18
2.3. Relation entre l'entrepreneuriat et l'innovation	18
2.4. Caractère d'un entrepreneur	19
2.4.1 Les 4 fonctions principales pour décrire un entrepreneur	20
2.5. De L'étudiant à l'entrepreneur ou la réussite entrepreneuriale	21
2.5.1 Les facteurs clés de la réussite entrepreneuriale	21
2.5.2 Détecter les failles	25
2.5.3 Modeler un Business Plan	26
Chapitre 3. Management de projet d'Innovation	29
3.1 . Introduction	29
3.2 Définition d'un projet	29

3.3	Caractéristique d'un projet	29
3.4	Le projet d'Innovation	30
3.4.1	le processus d'innovation	30
3.4.2	La gestion de l'incertitude	31
3.5	Les caractéristiques d'un projet.	32
3.6	Facteurs clés de succès des projets Innovants	33
3.7	Objectifs d'un Projet Innovant	33
	Chapitre 4. Conférence et séminaires	34
4.1.	Témoignages d'entrepreneur	34
	Annexe	37
	Référence	38

Chapitre1 : Initiation en innovation

1.1. Définition de l'innovation

L'innovation est un moyen d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer sa compétitivité, de se différencier et de créer de la valeur. Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. [Source : Manuel d'Oslo, 3e édition, OCDE, 2005]

Elle considère ainsi 4 catégories d'innovation (Fig.1.1) : l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation.

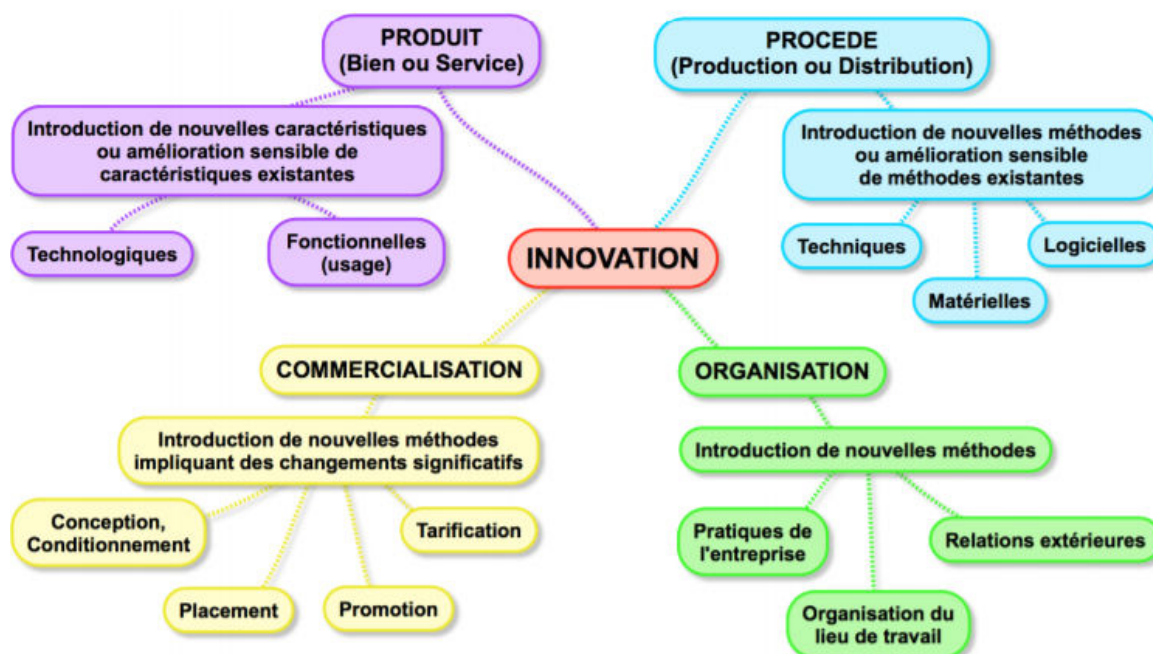


Fig. 1.1 : Les catégories d'innovation. Figure construite à partir des définitions du Manuel d'Oslo (OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques),2005).

1.2. Différents types d'innovation

L'innovation résulte de l'interaction des composantes internes et externes. Les composantes internes sont les connaissances spécifiques à l'entreprise : son savoir-faire, ses capacités de R&D, et bien sûr, les réalités financières propres à sa structure. Les composantes externes comprennent les éléments qui contribuent à déclencher l'innovation

depuis l'extérieur de l'entreprise : clients, fournisseurs, et consultants grâce à l'utilisation de plateformes d'innovation open lab.

Il existe fondamentalement 4 types d'innovation :

- L'innovation continue
- L'innovation adjacente
- L'innovation de rupture (disruptive)
- L'innovation radicale (*new market innovation*)

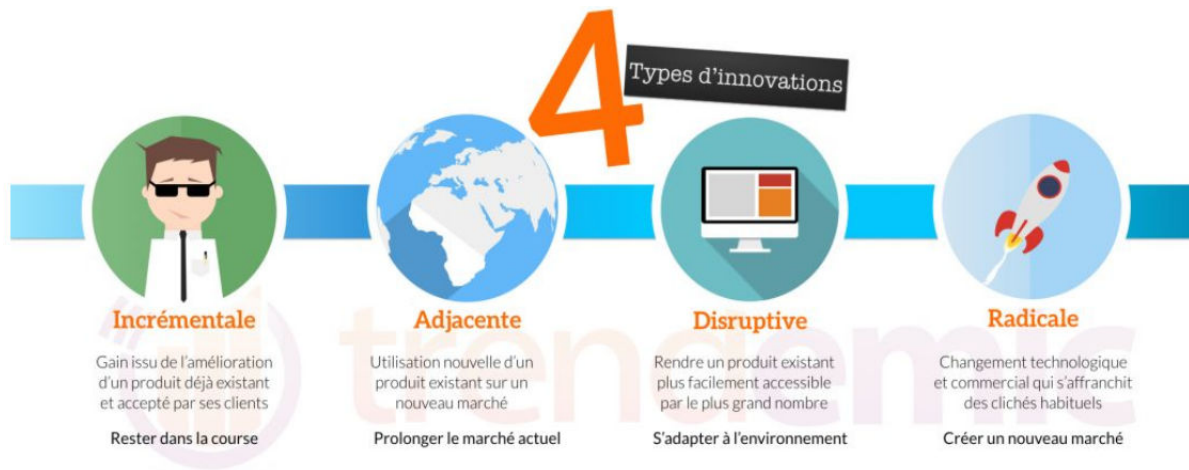


Fig. 1.2 : Les Types d'innovation. (Source : trendemic.net)

1.2.1. Innovation incrémentale

L'innovation continue consiste à améliorer un produit ou un service déjà présent sur un marché mature en optimisant ses performances ou son utilisation. Ce type d'innovation incrémentale se fait par palier. Les modifications se font graduellement et résultent généralement d'une **innovation technologique**.

Les leaders sur le marché du smartphone, Apple et Samsung ont recours à l'innovation continue pour gérer au mieux les cycles de vie du produit et garder leur communauté d'utilisateurs en haleine à chaque nouveau lancement de produit. C'est aussi un concept très répandu dans l'industrie automobile.



Smartphone



Industrie automobile.

Fig. 1.3 : Les innovations incrémentales.

1.2.2. Innovation Adjacente (compétitive)

L'innovation adjacente est l'une des stratégies les plus utilisées pour allonger la durée de vie d'un produit ou d'un service. L'innovation adjacente peut concerner un produit/service ou un marché.

Deux cas de figure sont possibles quand on parle d'**innovation adjacente** suivant qu'elle concerne le **produit/service** ou le **marché**.

- La société intègre **un produit ou une technologie déjà existante** et provenant d'un autre marché **à son produit tout en restant sur le même marché**. On dit que c'est une **innovation adjacente de produit**.
- En restant dans son domaine de compétences, l'entreprise lance **un produit déjà existant** mais en lui attribuant un **nouvel usage**, ce qui permet la **création d'un nouveau marché**. On parle alors d'**innovation adjacente de marché**.

Exemple :

La société 3M (Minnesota Mining Manufacturing).



Fig. 1.4. : Le post-it de la société 3M.

Nous sommes en 1974, dans le Minnesota, où est implantée la société. Un employé de cette entreprise, qui fait partie de la chorale de l'église locale, est en train de chanter. Il convient de préciser qu'il est chercheur au sein du département R&D. Pour marquer les pages de son livret de psaumes, il utilise de petits morceaux de papier.

Très agacé de voir ses marque-pages tomber sans cesse, il se souvient soudain, qu'un de ses collègues de travail à découvert une colle à faible pouvoir adhésif qui suffit néanmoins à coller un morceau de papier. Ainsi, on peut le coller et le décoller à volonté, sans laisser de traces.

Voilà comment la découverte d'une colle "défectueuse" a servi à créer le célèbre post-it.

1.2.3. Innovation de rupture

L'innovation de rupture, ou disruptive, favorise l'accès à un certain produit ou service pour le rendre disponible au plus grand nombre en termes de coût et d'usage. Elle n'implique pas forcément une innovation technologique.

À court terme, le but de l'entreprise qui amorce une innovation de rupture est de déstabiliser la concurrence afin d'acquérir rapidement des parts de marché.

À moyen et long terme, l'entreprise disruptive vise le leadership dans son secteur d'activité par l'acquisition d'une communauté d'utilisateurs acquise à sa cause.

Exemple :

A l'instar de Free mobile qui, en 2012, débarque sur le marché français de la téléphonie avec des offres défiant toute concurrence, notamment un forfait illimité pour 20€ grâce à une couverture réseau moindre.

Cette innovation a déstabilisé ses concurrents, SFR et Bouygues, qui connaissaient déjà des difficultés financières. C'est le début de la guerre des prix. Les opérateurs Orange, Bouygues et SFR contre-attaquent en lançant des marques low-cost, respectivement Sosh, B&YOU et Red.

L'arrivée de Free sur ce marché a, en deux ans, fait baisser, la moyenne des tarifs de 30%.

Prenons aussi l'exemple de Deezer ou Spotify qui rendent la musique accessible à tous, n'importe où et quand à un moindre coût.



Fig. 1.5 : Les innovations de rupture.

1.2.4. Innovation radicale

L'innovation radicale qui, comme son nom l'indique, consiste à commercialiser un **tout nouveau produit** et **créer un nouveau marché qui ne répond à aucune problématique existante dans la société**. Ce type d'innovation crée de nouvel usage et nouveau paradigme.

Exemple :

Prenons le cas du téléviseur. Quelques rappels historiques permettront d'illustrer les étapes de la création du nouveau marché.

Ce n'est qu'après-guerre, avec la production en série, que le téléviseur fait son apparition. Toutefois, en raison d'un prix élevé (deux mois de salaires d'un ouvrier en 1960), il demeure un objet rare qui n'équipe que 10% des foyers en 1959 avec 1 million de postes vendus.

Aujourd'hui, le téléviseur est devenu un objet courant et il a permis la création et le développement d'un des principaux médias de ce monde : la télévision !

le cas du casque de réalité virtuelle fraîchement arrivé sur le marché.

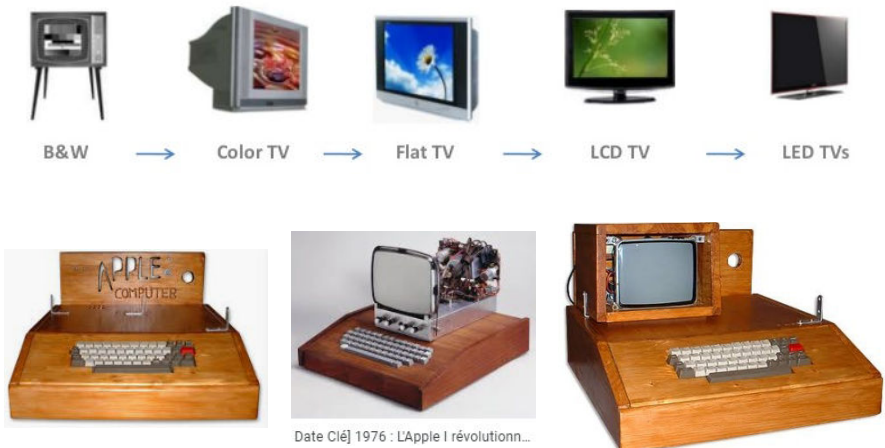


Fig. 1.6 : Les innovations radicale.

Prenons aussi l'exemple : Quand Apple à lancer le premier ordinateur domestique l'Apple 1 en 1976 à l'époque, peu de personnes avaient conscience de l'utilité d'un ordinateur.

1.3. Les différents modèles du processus d'innovation

Le processus d'innovation comme source de croissance économique, a fait l'objet de plusieurs discussions et d'une intense recherche. Des auteurs comme Schumpeter, Schmookler, Kline & Rosenberg, etc. ont modifié la façon de percevoir les effets de l'innovation sur les systèmes économiques. Des facteurs très divers, comme les compétences accessibles en interne ou en externe, le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise influent sur la construction de ce processus qui est propre à chaque organisation. De nombreux travaux de recherche ont été menés afin de modéliser le processus d'innovation.

Le modèle général du processus d'innovation (PI) est composé des éléments suivants :

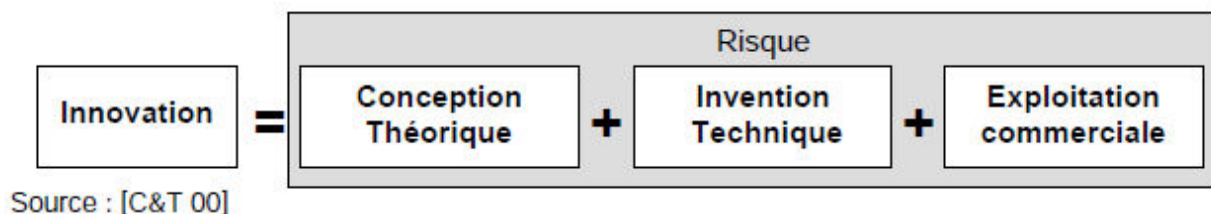


Fig. 1.4: Modèle générique de l'innovation.

Ce modèle indique que la phase initiale du PI, est la génération d'une nouvelle idée, mais une idée n'est qu'un ensemble de pensées avec une certaine formalisation et dans un certain contexte. C'est l'application de la connaissance technique à cette collection de pensées qui peut devenir une invention.

L'invention est la structure de base pour le développement de différents produits qui peuvent être exploités commercialement. Tout cela, englobe un risque dû à l'introduction d'un nouveau produit, procédé, service, etc. sur un marché [SAL 99], [B&B 03].

Les principales étapes d'évolution des modèles du processus d'innovation depuis les années 50 sont les suivants:

1.3.1. Le modèle « Science – Push »

Cette première approche de l'innovation a été fortement influencée par les théories de Schumpeter [SCH 35]. Ce modèle suggère que l'innovation émerge d'un flux unidirectionnel, qui tire son origine dans la science et les activités de recherche et développement et son point final dans une application commerciale.

Alors, l'innovation est un processus linéaire qui commence avec une découverte scientifique, puis suivent diverses étapes comme : l'invention, la technologie, la fabrication pour finir par l'arrivée d'un nouveau produit / service / procédé, sur le marché, [DOG 99].

Ce modèle a aussi été nommé « **Technology Push** ». Il apparaît dans les années 1950/1960 où le développement des produits a été basé sur les avancées technologiques.



Source : [C&T 00]

Figure 1.5 Le modèle Science - Push

Cependant, la demande sur un marché a un fort impact sur le processus d'innovation. Cette relation est abordée par un autre modèle, celui de l'innovation tirée par la demande ou *demande pull*.

1.3.2. Le modèle « Demand Pull »

Lorsque la diversification de la demande sur un marché fut identifiée comme un facteur déclencheur du processus d'innovation, le modèle précédent (basé sur les activités de R&D), ne fut pas suffisant pour expliquer les variations observées. Cela a guidé les recherches vers un modèle différent : le modèle de l'innovation tirée par la demande. Ce modèle a été conçu à la fin des années 1960 et début des années 1970, où l'accent est mis sur les opportunités du marché et les besoins du client.

Dans ce modèle, l'innovation est vue comme dérivée d'une demande perçue sur un marché et qui modifie le développement et la direction de la technologie.



Source : [COR 03]

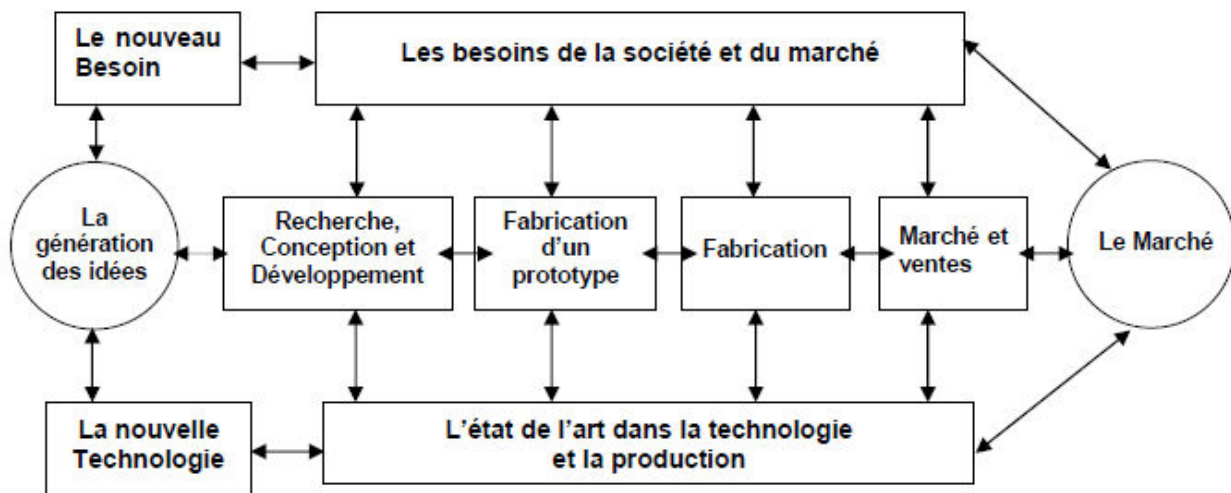
Fig. 1.6: Modèle de deuxième génération « Demand Pull »

Dans ce modèle, l'innovation est induite par le département qui a un lien direct avec le client et qui, basé sur cette expérience, peut indiquer les problèmes existants pendant la conception du produit ou suggérer de nouvelles directions pour la R&D. En résumé le marché est la source des idées pour diriger la R&D.

1.3.3. Le modèle « Coupling »

Le troisième modèle est une combinaison entre le modèle « Science Push » et « Demand Pull ». Il décrit l'interaction entre le marché, la technologie et l'organisation.

Le modèle « Coupling », est envisagé comme un processus d'interaction séquentielle, linéaire, logique et discontinue. Dans ce modèle une nouvelle tendance apparaît : un lien de rétroaction entre les activités de R&D et le marché [ROT 92].



Source : [C&T 00]

Fig. 1.7: Le modèle « Coupling »

Après ces modèles linéaires, dans les nouveaux modèles un lien de rétroaction devient de plus en plus important et une configuration en réseau commence à se matérialiser. Ce sont les modèles de quatrième et cinquième génération.

1.3.4. Le modèle d'innovation de quatrième génération

Le modèle de quatrième génération aussi appelé « *Integrated Model* », est devenu évident dans la seconde moitié des années 1980.

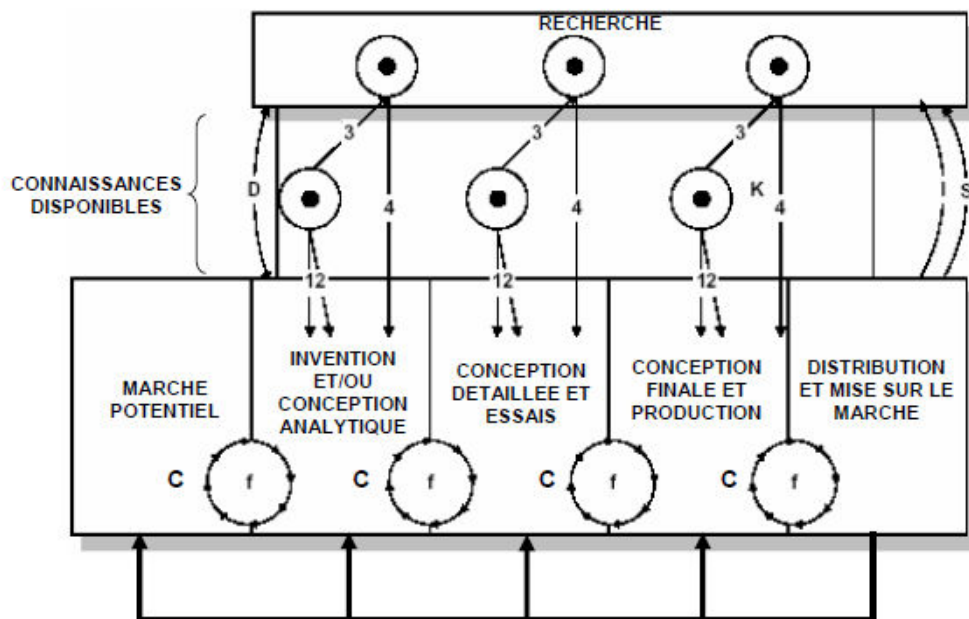
Ce modèle souligne l'importance d'incorporer différents départements de l'organisation pendant le développement d'un nouveau produit ou service (développement parallèle). Sous l'optique de ce modèle, il est nécessaire d'intégrer la R&D et la fabrication dans le processus de conception (appelé conception pour la commercialisation). Il propose également une collaboration horizontale plus forte, entre l'organisation, ses fournisseurs et les clients [ROT92].

Le niveau élevé d'intégration entre les divers éléments de l'entreprise dans l'innovation, est représenté dans le modèle « Chain-linked » de Kline et de Rosenberg [K&R 86], le modèle le plus représentatif de cette génération. Ce dernier montre les rétroactions et les interrelations complexes entre le marketing, la R&D, la fabrication et la distribution dans le processus d'innovation.

Le processus d'innovation selon Kline et Rosenberg

En 1986, Kline et Rosenberg ont présenté un modèle intégré du processus d'innovation, appelé «**Chain - linked Model**» [K&R 86]. La plus grande différence entre ce nouveau modèle et les anciens, est qu'il n'y a pas un chemin principal d'activité dans le processus d'innovation. Le PI peut prendre divers chemins différents.

La « *chaîne centrale de l'innovation* », est la première route de l'innovation. Ce chemin commence par la conception (C), puis il continue vers le développement et la production jusqu'au marché. La deuxième route, est un ensemble de liens de rétroaction qui associent et coordonnent la R&D avec la production et le marketing. Les liens de rétroaction sont vus comme des parties intégrantes du système de coopération entre les spécifications / développement du produit et le marketing, [N&S 00].



Source : [E&S 97]

Fig. 1.8: Le modèle «Chain - linked »

Selon ce modèle, les activités de conception sont le moteur qui impulse l'innovation, mais plus encore elles ont un rôle central dans le succès ou l'échec du processus d'innovation.

Un résultat de l'analyse de Kline et Rosenberg est le suivant:

⇒ *La conception est essentielle pour initier une innovation technologique et la re-conception est essentielle pour assurer son succès.*

Ce résultat conduit à une première conclusion : «*le processus central de l'innovation n'est pas la science mais la conception*» [COL 02].

La conception initiale est suivie d'une phase de conception détaillée et de tests, qui mène à son tour à une phase de re-conception conduisant à la production, puis à la distribution et à la mise sur le marché, [QUE 00].

1.3.5. Le modèle d'innovation de cinquième génération

La cinquième génération de modèle d'innovation appelé « *Systems Integrations and Networking Model* » ou **SIN**, est caractérisée par une stratégie croissante d'intégration entre différents organismes à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, mais également par l'impact de divers éléments technologiques – électronique, informatique- et de l'information et de la communication (TIC) dans le processus d'innovation (**PI**).

Le modèle SIN est un modèle d'intégration et de développement en parallèle qui cherche à mieux s'adapter avec les stratégies d'affaires. Ce dernier fait appel aux systèmes experts et à la simulation.

Les acteurs inclus dans le processus d'innovation, sont focalisés sur le client et il existe une forte interaction entre les fournisseurs et la concurrence. Les produits sont basés sur la relation entreprise - fournisseur - client, avec des outils comme le CAD (**C**omputer **A**ided **D**esign), l'ingénierie concurrentielle, etc.

Ce modèle se caractérise aussi par une organisation horizontale, qui cherche à rapprocher les groupes de R&D, de marketing, de production, etc. Il souligne l'importance de la flexibilité dans l'entreprise, dans la rapidité du développement, sur la qualité et sur d'autres facteurs non-quantifiables. Le modèle fut conçu par Rothwell [ROT 92], et la propriété la plus importante de ce modèle est qu'il donne un cadre opérationnel empirique, pour mesurer différents éléments du processus d'innovation (**PI**). Rothwell décrit plus de 20 caractéristiques dans le **SIN**, [N&S 00].

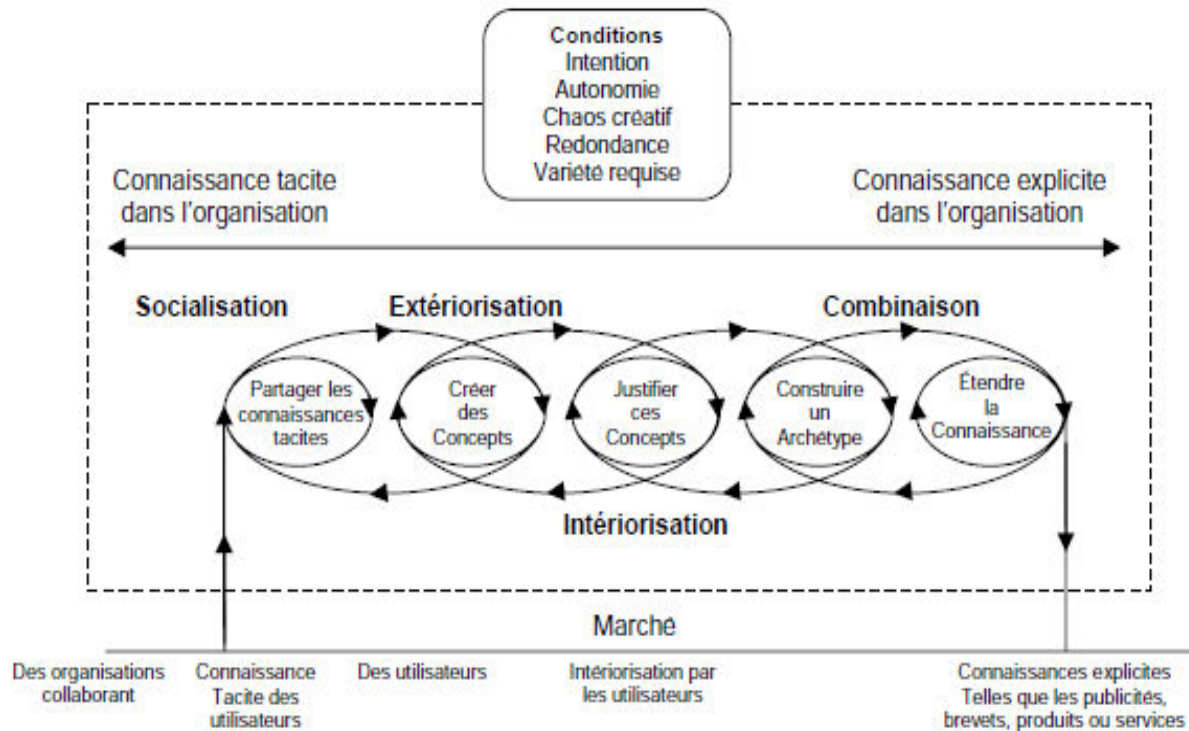
1.3.6. Les connaissances comme source de l'innovation continue

Nonaka et Takeuchi [N&T 97] proposent un modèle basé sur l'idée, que le développement systématique de nouvelles connaissances, conduit à des innovations en matière de produits, processus et d'organisation. Ce modèle en cinq phases recouvre :

(1) le partage des connaissances tacites,

- (2) la création de concepts,
- (3) la justification des concepts,
- (4) la création d'un archétype et
- (5) la diffusion des nouvelles connaissances dans l'organisation.

La relation entre les cinq phases est schématisée sur la figure 1.9.



Source : [N&T 97]

Fig. 1.9: Les connaissances source de l'innovation.

Selon les auteurs, « *ce processus de conversion de l'extérieur vers l'intérieur et à nouveau vers l'extérieur sous la forme de nouveaux produits, services et systèmes est un facteur clé de la performance d'une entreprise et c'est précisément cette activité duale interne et externe qui alimente l'innovation continue qui à son tour conduit à l'avantage compétitif* ».

Selon cette vision, l'innovation est générée lorsqu'une nouvelle connaissance est créée et diffusée au sein de l'entreprise. Ainsi, le pouvoir économique et de production d'une entreprise moderne, tient plus dans ses capacités intellectuelles et de service, que dans ses actifs matériels.

1.4. Relation Stratégie / Innovation

1.4.1. Construction d'une innovation stratégique

L'innovation stratégique est la création de stratégies de croissance, de catégories de nouveaux produits, services ou business models qui changent complètement la donne dans

une entreprise et créent une valeur ajoutée importante pour les consommateurs et les clients et l'entreprise.

L'innovation stratégique ne se cantonne pas à la conception de produits ou services. Elle est attachée au renouveau du modèle d'affaires qui comprend la redéfinition des relations avec les utilisateurs, les fournisseurs, les partenaires et les concurrents. Ce renouveau repose à la fois sur des réorganisations internes à l'entreprise qui décloisonnent la fonction innovation et sur la mise en place de collaborations externes diversifiées qui alimentent les opportunités d'innovation et le renouvellement des compétences.

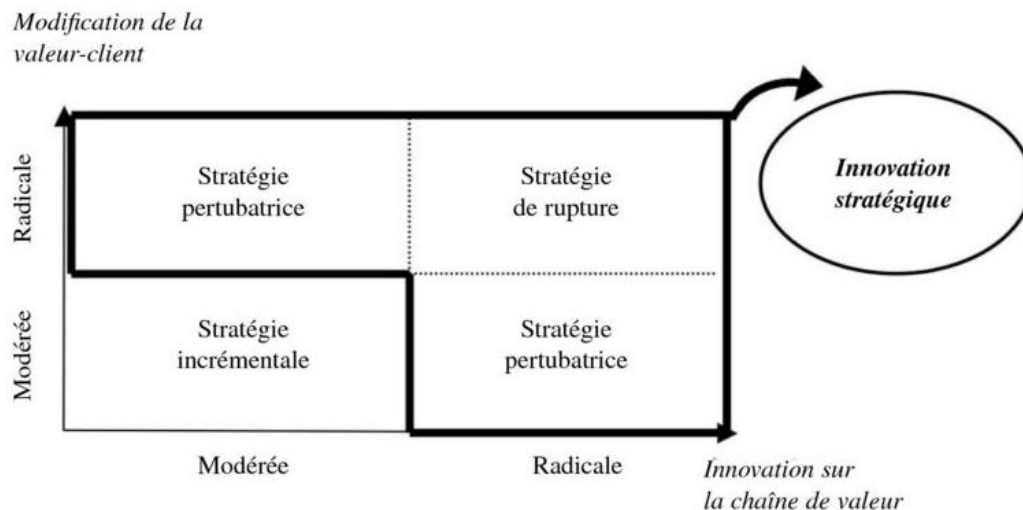


Fig. 1.10: Innovation stratégique (d'après Moingeon et Lehmann- Ortega 2006)

La construction d'une stratégie d'innovation débute par la compréhension de la situation stratégique de l'entreprise, ses forces et faiblesses en termes d'environnement, de capacités, de stratégie et de culture pour s'y adapter.

Parmi ces 4 éléments on distingue :

- les clients, les offres, et accès au marché
- les capacités : ses ressources, ses compétences, qui lui apporte un avantage concurrentiel.
- l'intention stratégique qui s'exprime au travers la vision, la mission, les objectifs.
- la culture de l'entreprise dessinée à travers son histoire, et l'histoire de ses innovations

La mise en œuvre de ces éléments met en évidence les critères susceptibles de déterminer les premières briques de sa future **stratégie d'innovation**.

La seconde étape de la construction de la stratégie d'innovation est, d'identifier et d'approfondir les opportunités et les menaces sur son/ses marché(s). La consolidation de ces dernier clarifie la situation stratégique interne et externe de l'entreprise et permet aux dirigeants de débiter la construction de la stratégie d'innovation.

Une fois le bilan stratégique interne et externe réalisé peut commencer la phase de construction de la stratégie d'innovation.

1.4.2. Principe de la stratégie

La stratégie c'est une course vers la situation de leader. C'est l'ensemble des actions décidés par une entreprise en fonction d'une situation particulière. Elle est aussi la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires a leur atteinte.

Une stratégie d'innovation oriente les décisions sur la façon dont les ressources doivent être utilisées pour répondre aux objectifs en termes d'innovation et ainsi offrir de la valeur et un avantage concurrentiel.

1.4.3. Position compétitive

Place d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit analysé dans son espace concurrentiel en termes de part de marché, d'image, de forces et de faiblesses, d'opportunités et de menaces.

La position concurrentielle d'une entreprise est la place occupée par celle-ci sur un marché. Selon son rang, elle est qualifiée de chef de file (ou leader), de prétendant (ou challenger), de suiveur, de nouvel arrivant (ou outsider), de sortant. Au-delà de sa part de marché, elle peut prendre la position d'un spécialiste.

Les principaux indicateurs qui permettent de définir la position concurrentielle d'une entreprise sont les ventes, leur taux d'évolution, la marge commerciale, la part de marché ainsi que la part de marché relative.

A côté de ces indicateurs quantitatifs, il faut prendre en compte des indicateurs qualitatifs tels que la notoriété, l'image de marque et le positionnement.

1.4.4. Méthodes d'analyse stratégique

L'analyse stratégique d'une entreprise est le processus d'analyse de la situation de cette entreprise ou d'un de ses domaines d'activité stratégique par rapport à son environnement, son marché, ses concurrents et leurs stratégies actuelles et potentielles dans le futur et ses capacités actuelles et futures.

La performance de l'entreprise s'explique par sa capacité à bien gérer l'activité sur laquelle elle est positionnée par sa capacité à mettre en œuvre ses compétences et ses ressources de manière efficace, ou bien à choisir l'activité la plus favorable : c'est-à-dire à se positionner sur un environnement porteur.

Aujourd'hui existe plusieurs types d'outils (matrices) pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise dans un secteur d'activités donné. Les trois principaux outils d'analyse stratégique sont:

1. le modèle de boston consulting group « BCG»,
2. du modèle Arthur.DOO.Little « ADL »
3. la matrice de McKinsey.

L'intérêt de ces modèles réside dans le fait d'explicitier aussi clairement que possible :

- où l'Entreprise réalise son chiffre d'affaires,
- et les diverses possibilités actuelles d'allocation de ressources, en mettant en exergue parmi l'ensemble des segments stratégiques ceux qui présentent les plus grandes chances de succès.

Ces matrices retiennent deux dimensions par rapport auxquelles tous les DAS (Domaine d'Activité Stratégique) de l'entreprise sont situées :

- la première dimension résume des données d'analyse résultant du diagnostic externe, c'est-à-dire des données inhérentes aux atouts de l'entreprise.
- la deuxième synthétise les résultats du diagnostic externe, c'est-à-dire les attraits du marché.

Concrètement les axes pour construire la matrice diffèrent d'un modèle à un autre, mais fondamentalement la démarche reste identique. Par rapport à ces notions d'atouts et d'attraits, on peut résumer comme suit les 3 matrices :

Désignation	Atouts	Attraits	Nombre de cases
BCG	Part de marché relative	Taux de croissance du marché	4
Mc Kinsy	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme	9
ADL	Position concurrentielle	Maturité du métier	20

Tableau 1.1: Outils d'analyse stratégique.

1.5. Business model ou comment réussir un projet innovant

Tout d'abord il ne faut pas confondre « **business model** » et « **business plan** ». Ce dernier est un document détaillé qui inclut des projections financières et qui a généralement pour but de rassurer des banquiers ou des investisseurs. Il est très utilisé en phase de création d'entreprise et permet un échange entre les créateurs de l'entreprise et les prêteurs, sur la base des « forces et des faiblesses du dossier ». On peut trouver sur l'internet de nombreux exemples de logiciels gratuits pour élaborer des Business Plans.

Le Business Model a un tout autre objectif, à la fois plus fondamental et plus stratégique : **il permet de décrire la façon dont une entreprise crée, délivre et capte de la valeur**

dans son contexte économique, social et culturel. La construction du Business Model fait donc totalement partie de la réflexion stratégique. A l'origine utilisé principalement par les start-up du secteur informatique en phase de création, ce terme s'est peu à peu répandu et est maintenant utilisé pour tout type d'entreprise, à tout stade de son développement.

1.5.1. Composants du business model (selon A. Osterwalder)

La façon la plus connue de décrire un Business Model est d'utiliser la modélisation proposée par Alexander Osterwalder, le fameux « business model canvas ». La réflexion peut se faire collectivement, avec post-it et paperboard, et l'ensemble des points suivants sont abordé :

1. La proposition de valeur (biens ou services)
2. Les segments de clients
3. Les canaux d'accès aux clients
4. Le type de relation que l'entreprise souhaite entretenir avec ses clients
5. Les activités clés nécessaires à la mise en place de la proposition de valeur
6. Les ressources-clés indispensables au fonctionnement de l'activité : ressources physiques, humaines, financières
7. Les partenaires clés : fournisseurs, partenaires sur certains marchés
8. La structure de coûts
9. Les sources de revenus

Cette réflexion est souvent menée en groupe et l'ensemble des réflexions du groupe est reporté au fur et à mesure sur un schéma global devenu standard :

1.5.2. Canevas du business modèle "business model canvas"

Il s'agit d'une **démarche méthodologique invitant à réfléchir sur différents cadres** afin de construire un modèle économique innovant :

- activités clés,
- ressources clés,
- segments de clients,
- relations client,
- propositions de valeur,
- Partenaires clés,
- flux de revenus,
- coût de structure.

Le fondateur de cette méthode, Alex Osterwalder (*Né en 1974, M. Osterwalder est un théoricien, auteur et consultant autrichien qui est connu pour avoir développé une approche*

collaborative et imagée de la réflexion stratégique autour d'un outil en particulier : le Business Model Canvas), propose un ouvrage et un site pour mettre en œuvre le modèle.

Le Business Modèle Canvas est une matrice visuelle (canvas) constituée de 9 blocs qui décrivent les 4 grandes dimensions d'une organisation (entreprise) : Les clients, L'offre, L'infrastructure et La viabilité financière.

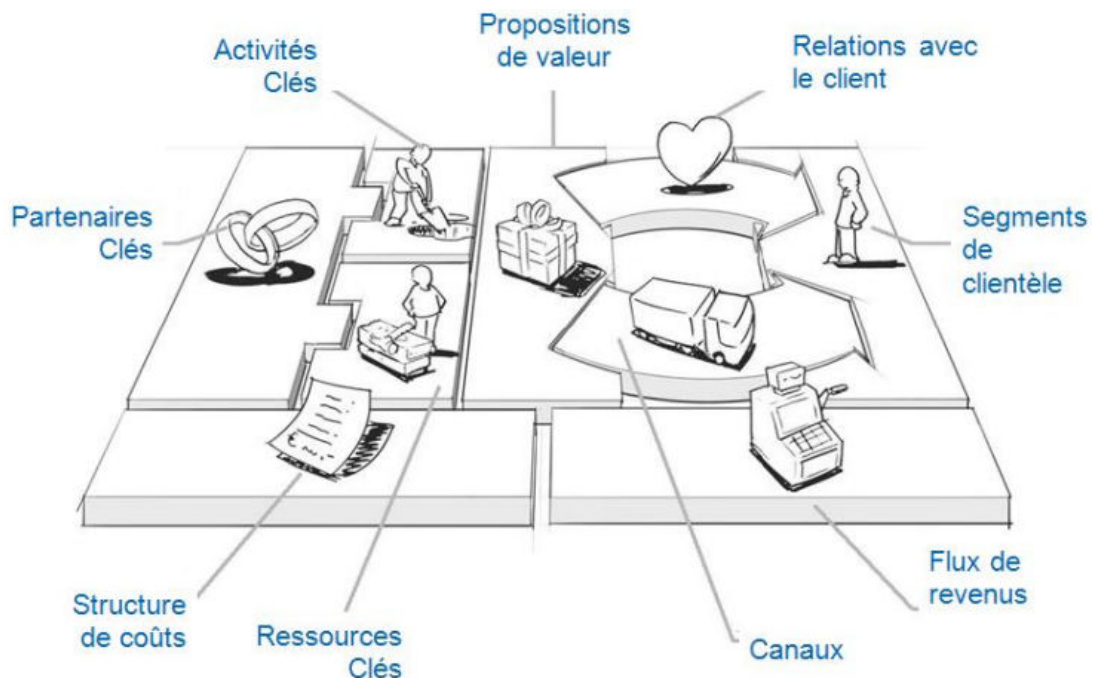


Fig. 1.11: Composants du Canevas du Bussiness Model.

Ils se remplissent généralement de la façon suivante:

1. Les segments de clients

- pour qui créons-nous de la valeur ?
- qui sont nos clients les plus importants ?
- exemple : marché de masse, de niche, segmenté, diversifié, plate-forme multilatérales, ...

2. La proposition de valeur (biens ou services)

- quelle valeur apportons-nous au client ?
- quel problème contribuons-nous à résoudre ?
- exemple : nouveauté, performance, personnalisation, accompagnement, design, marque, prix, réduction des coûts ou des risques, accessibilité, ...

3. Les canaux d'accès aux clients

- quels canaux nos clients préfèrent-ils ?
- quels canaux utilisons-nous actuellement ?
- exemple : force de vente, vente en ligne, magasins en propre ou partenaires, grossistes, ...

4. Le type de relation que l'entreprise souhaite entretenir avec ses clients

- Quel type de relations chacun de nos segments de clients souhaite-t-il que nous entretenions avec lui ?
- Quel type de relations avons-nous établies ? Quel est leur coût ?
- Exemples : assistance personnelle, assistance personnelle dédiée, self-service, services automatisés...

5. Les sources de revenus

- Quelle valeur nos clients sont-ils disposés à payer ?
- Pour quoi payent-ils actuellement ?
- Comment payent-ils ?
- Exemples : vente de biens, droit d'usage (Model SaaS¹), abonnements, location/prêt, licensing, ...

6. Les ressources-clés indispensables au fonctionnement de l'activité : ressources physiques, humaines, financières

- Quelles ressources clés nos propositions de valeur exigent-elles ?
- Qu'en est-il de nos canaux de distribution ?
- De nos relations avec les clients ? De nos flux de revenus ?
- Exemples : physiques, intellectuelles, humaines, financières

7. Les activités clés nécessaires à la mise en place de la proposition de valeur

- Quelles activités clés nos propositions de valeur exigent-elles ?
- Qu'en est-il de nos canaux de distribution ?
- De nos relations clients ? De nos revenus ?
- Exemples : production, résolution de problèmes, plate-forme/réseau

8. Les partenaires clés : fournisseurs, partenaires sur certains marchés

- Qui sont nos partenaires clés ?
- Qui sont nos fournisseurs clés ?
- Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de partenaires ?
- Exemples : optimisation et économies d'échelles, réduction du risque et de l'incertitude...

9. La structure de coûts

- Quels sont les coûts les plus importants ?
- Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ?
- Quelles activités clés sont les plus coûteuses ?
- Exemples : logique de coûts, logique de valeur, coûts fixes, coûts variables

Cette réflexion est souvent menée en groupe et l'ensemble des réflexions du groupe est reporté au fur et à mesure sur un schéma global devenu le standard :

¹ Le SaaS (Software as a Service) consiste à commercialiser un logiciel non pas en l'installant sur un serveur interne ou un poste de travail dans l'entreprise, mais en tant qu'application accessible à distance comme un service, par le biais d'Internet.

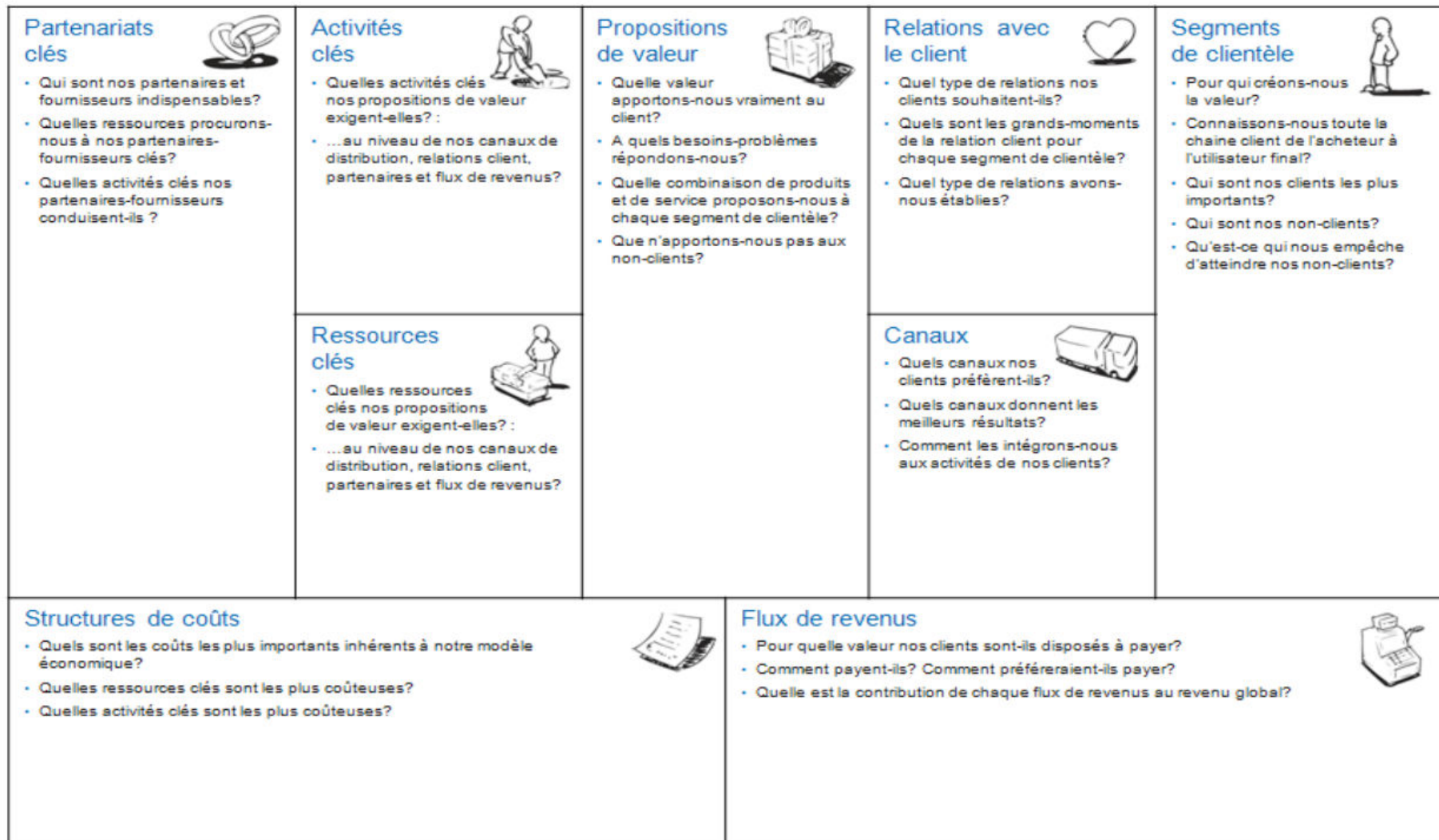


Fig. 1.12: Canevas du Bussiness Model.

Chapitre2 : Entrepreneuriat et innovation

2.1. Introduction

L'innovation et l'entrepreneuriat sont des moteurs fondamentaux de l'économie. Steve Jobs est un entrepreneur technologique dont la créativité dans les ordinateurs, l'électronique grand public et le cinéma d'animation l'a conduit à fonder Apple et à faire de Pixar un des leaders mondiaux de l'industrie du divertissement. Xavier Niel a fondé Free, dont les innovations successives ont révolutionné Internet en France. Le Prix Nobel Muhammad Yunus est un entrepreneur social et un innovateur, pionnier du microcrédit – des prêts de faible montant accordés à des entrepreneurs trop pauvres pour s'adresser à des banques classiques – et le fondateur de la banque Grameen au Bangladesh.

2.2. Définition de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat prend de plus en plus d'importance dans le monde et ses attentes sont multiples. En tant que phénomène économique et social, l'entrepreneuriat est censé redynamiser les entreprises, les institutions et les individus, contribuer au renouvellement des entreprises, participer à la création d'emplois, etc. En tant que discipline académique les attentes convergent vers l'enseignement et la recherche. L'entrepreneuriat est l'action de s'engager dans un projet qui implique le risque et l'entrepreneur, que ce soit dans les théories classiques ou modernes, est décrit comme un preneur de risque, un coordinateur de ressources rares et un innovateur.

« L'entrepreneuriat comme un processus dynamique et complexe. Il est le fruit de facteurs psychologiques, sociaux, culturels, politiques et économiques. Il prend la forme d'attitudes, d'aptitudes, de perceptions, de motivations et de comportements qui se manifestent dans un contexte donné »

On peut le définir aussi "organiser et réaliser une activité génératrice de revenus et de prendre un risque financier pour le faire"

2.3. Relation entre l'entrepreneuriat et l'innovation

L'innovation et l'entrepreneuriat sont liés par le même souci de créativité, qu'il s'agisse d'élaborer de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouvelles organisations. Schumpeter (1911) avait montré dans sa théorie de la dynamique ou de l'évolution, que l'innovation est très importante et constitue la fonction de l'entreprise et celle de l'entrepreneur. Il stipule aussi que l'évolution économique est fondée sur l'entrepreneur et l'innovation, et sans

oublier le moteur de cette évolution qui est l'exécution de nouvelles combinaisons. L'entrepreneur est considéré comme le vecteur du développement, alors que l'innovation sera la clé de la stratégie de croissance des entreprises.

2.4. Caractères d'un entrepreneur

L'entrepreneur selon Schumpeter est l'innovateur qui met en œuvre le changement au sein des marchés en introduisant de nouveaux produits ou services - ou comme Schumpeter l'a formulé: « À travers la réalisation de "nouvelles combinaisons. »

L'entrepreneur ouvre la voie à la création de nouvelles industries, qui à leurs tours précipitent des changements structurels importants dans l'économie.

Schumpeter distingue les inventions des innovations de l'entrepreneur. Il souligne que les entrepreneurs innoveront non seulement par trouver comment utiliser les inventions, mais aussi par:

- l'introduction de nouveaux moyens de production,
- de nouveaux produits, et
- de nouvelles formes d'organisation.

L'entrepreneur est une personne qui possède cet état d'esprit communément désigné sous le vocable "***esprit Entrepreneurial***" qui peut être défini **comme l'aptitude d'un individu à prendre des risques** pour engager des capitaux dans une entreprise, consistant à apporter quelque chose d'innovant, de créatif, ceci en employant et en combinant de la façon la plus performante possible des ressources diverses.

Au-delà de la capacité à prendre des risques, et bien que tous les entrepreneurs ne se ressemblent pas, ils partagent certaines caractéristiques:

- L'entrepreneur est un individu dynamique et motivé par un besoin de réalisation;
- Indépendant, l'entrepreneur est un leader qui n'aime pas se plier à l'autorité;
- Intuitif, créatif et opportuniste, il cherche à innover;
- Persévérant et travailleur, il se passionne pour la réalisation de son but.

On attend donc d'un entrepreneur qu'il ait:

- La capacité de repérer les opportunités et de trouver les ressources nécessaires à leur exploitation;
- La volonté de prendre des risques pour concrétiser ses idées;
- Les compétences pour bâtir un projet et le mener à bien;
- La détermination nécessaire pour créer son emploi plutôt que de le chercher.

2.4.1. Les 4 fonctions principales pour décrire un entrepreneur

La capacité d'identifier une opportunité, création d'une nouvelle entreprise (new Business creator), l'introduction d'une innovation (Gap Filler), et prendre des risques personnels; représentent les quatre aspects fonctionnels qui permet de distinguer les entrepreneurs des gestionnaires, créateurs d'entreprise ou des inventeurs.

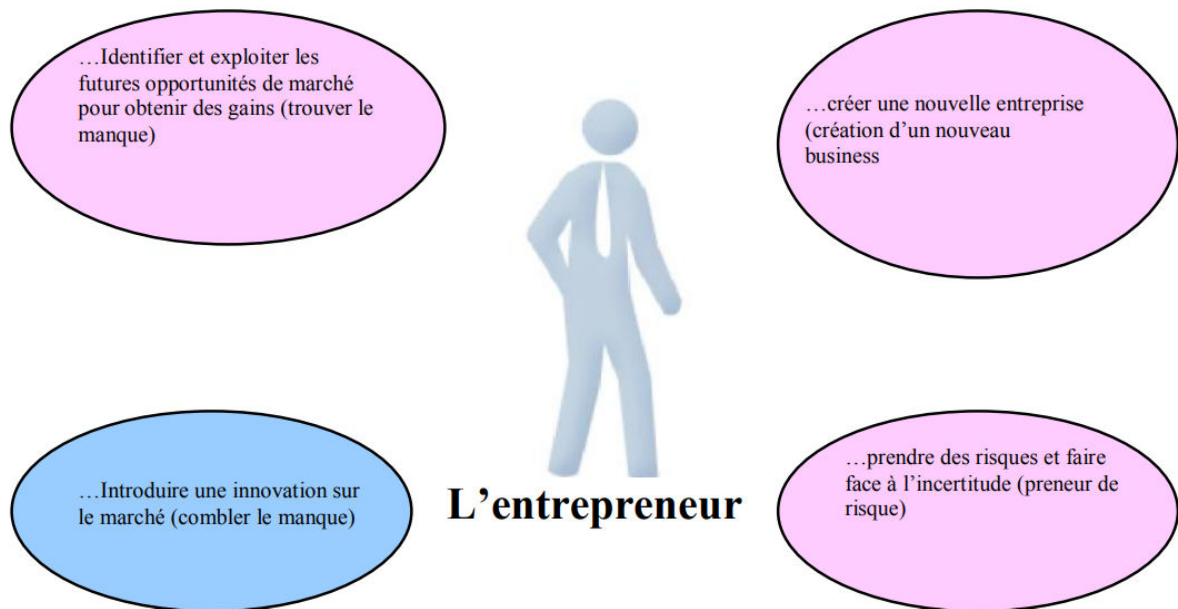


Fig. 2.1: Les 4 fonctions principales pour décrire un entrepreneur.

Walter Kuemmerle, professeur associé à la Harvard Business School, a mené l'une des rares études approfondies sur les caractéristiques entrepreneuriales [Kuemmerle 2002, p. 122-127]. Kuemmerle a trouvé cinq caractéristiques qu'il considère comme un test décisif pour les personnes qui veulent lancer leur propre entreprise. Les entrepreneurs qui réussissent donc :

- ont la patience de commencer à petite échelle,
- sont prêts à changer de stratégie rapidement,
- savent comment conclure une affaire,
- sont à l'aise quant à l'interprétation des lois, et
- sont prêts à se faire des ennemis puissants.

Bien que les recherches aient permis d'identifier plusieurs caractéristiques, les entrepreneurs ont tendance à se montrer, aucun d'entre eux n'a isolé un ensemble de traits garantissant " le succès". Néanmoins, les entrepreneurs qui réussissent présentent des compétences distinguées que d'autres n'ont tout simplement pas. Il semble que ces compétences établissent très souvent le souhaitable, sinon les conditions nécessaires au

succès. Cependant, ces traits ne représentent pas les conditions suffisantes pour la réussite entrepreneuriale.

Selon des recherches menées, une aventure entrepreneuriale réussie doit faire appel aux compétences suivantes :

- **Managériales** ⇒ style de management " paternaliste; autoritaire; participatif"
- **Relationnelles** ⇒ communication appropriée
- **Psychologique** ⇒ notions relatives à la subjectivité comportementale " tact; pragmatisme"
- **D'Adaptation** ⇒ polyvalence
- **Organisationnelles** ⇒ une gestion rigoureuse de son entreprise
- **Analytique** ⇒ tableau de bord; stabilité et permet la mise en place de mesures correctrices
- **Financières** ⇒ analyse ses recettes et dépenses
- **De gestion** ⇒ de manière générale, tout chef d'entreprise doit savoir gérer son entité

2.5. De l'étudiant à l'entrepreneur ou la réussite entrepreneuriale

Les entreprises qui réussissent sont celles qui offrent à leurs clients non seulement des produits avec un bon rapport qualité/ prix, mais aussi au moment opportun tout en anticipant les besoins potentiels de leurs clients. Ces entreprises auront plus de chance d'avoir une importante part de marché et aussi de survivre.

La motivation entrepreneuriale des jeunes à créer leur propre emploi après leurs études, retient l'attention des décideurs comme étant un des facteurs contribuant favorablement au développement et est vu aussi comme étant le moteur principal de tout système économique.

Dans ce sens, le succès d'une jeune entreprise et les facteurs de sa réussite et de sa pérennité méritent une attention particulière.

2.5.1. Les facteurs clés de la réussite entrepreneuriale

La réussite entrepreneuriale des jeunes n'est pas donnée à tous. Différents facteurs doivent être pris en compte. La réussite entrepreneuriale est basée sur trois dimensions essentielles à savoir:

- Le profil de l'entrepreneur,
- L'environnement de l'entrepreneur et
- La préparation à la création

2.5.1.1. Les éléments liés à l'entrepreneur

Les caractéristiques de l'individu (entrepreneur) qui influencent la réussite de son entreprise peuvent être déclinées en trois dimensions : le capital humain, la motivation et les compétences.

a. Capital humain et succès entrepreneurial

Le capital humain constitue un facteur clé de succès des entreprises et est représenté par quatre variables : l'âge, le genre, le niveau d'études et la nature de formation.

b. Motivation et succès entrepreneurial

La motivation est le lien entre les intentions et les actions des entrepreneurs. Il existe une relation entre la motivation des entrepreneurs et la performance de leurs entreprises.

Les motivations de l'entrepreneur sont définies comme étant « les objectifs entrepreneuriaux » qu'il cherche à réaliser. Les motivations entrepreneuriales peuvent être classées en quatre catégories:

Financière, la reconnaissance, la liberté, et la tradition de la famille (par exemple, le motif de poursuivre l'entreprise familiale et d'imiter les membres de la famille).

Les facteurs de motivation, tels que l'encouragement de la famille et des amis, les compétences et les conditions économiques conduisent à la réussite entrepreneuriale.

c. Compétences et succès entrepreneurial

Les compétences des entrepreneurs ont une influence sur la réussite de leurs entreprises. On distingue trois types de compétences :

- Les compétences entrepreneuriales,
- Les compétences technico-fonctionnelles et
- Les compétences managériales.

Ces trois catégories de compétences sont indispensables pour réaliser un succès entrepreneurial. On peut démontrer aussi que l'expérience précédente de l'entrepreneur est une variable significative dans la détermination du succès. En effet, elles apportent des compétences pratiques (organisation, gestion d'équipe) et techniques et constituent un facteur de succès pour les entreprises en démarrage.

2.5.1.2. Les éléments liés à l'environnement et réussite entrepreneuriale

Le succès d'une entreprise dépend du capital social et des liens d'affaires.

a. Capital social

Le capital social des entrepreneurs se réfère à leur capacité à interagir efficacement avec les autres et à s'adapter avec des nouvelles situations dans le but de développer des

relations stratégiques et de saisir les opportunités d'affaires. En conséquence le capital social de l'entrepreneur a un impact positif sur la réussite entrepreneuriale.

b. Structures d'accompagnement

L'accompagnement aide les entrepreneurs à apprendre et à développer des qualités managériales, à améliorer les connaissances et les compétences nécessaires pour réussir les projets d'entrepreneuriat.

Les réseaux sociaux, reliant les entrepreneurs individuels à des sources structurées d'apprentissage jouent un rôle fondamental dans la réussite des entreprises en démarrage. En effet, ces réseaux sociaux facilitent l'acquisition des ressources et l'identification des opportunités.

Ces activités d'accompagnement, peuvent se réaliser avec d'autres entrepreneurs, des membres de la famille, des amis ou des connaissances. L'objectif de ces activités d'accompagnement est de fournir une assistance aux entrepreneurs sous forme d'avis d'experts et des conseils, de partager des expériences et des modèles, de faciliter le transfert des informations et des ressources, et d'appuyer le soutien et la motivation.

En plus, ces structures militent pour faciliter le processus entrepreneurial à toutes ces étapes (idée, production, développement, et positionnement stratégique). Ces activités de collaboration peuvent inclure des alliances pour améliorer les mécanismes entrepreneuriales.

c. Contexte environnemental

Le contexte environnemental représente une force externe défavorable pour la réussite des entreprises (changement radicaux, charges réglementaires intensives, rivalités féroce entre les concurrents).

Le contexte entrepreneurial est un facteur qui influence la survie des entreprises ou, au contraire, leur disparition. En effet, même si l'entrepreneur possède les compétences nécessaires à la réussite de son entreprise, face à un contexte environnemental défavorable, il s'avère difficile de réaliser ses objectifs de réussite.

L'entreprise ne peut réussir que si elle prend en considération son environnement économique, technique et social. En effet, l'entrepreneur doit tirer partie des conditions de son environnement et détecter les opportunités que lui offre le contexte, que face aux changements continus de l'environnement, l'entrepreneur doit rester vigilant pour réagir rapidement dès qu'une nouvelle opportunité se présente sans se préoccuper de tout anticiper.

2.5.1.3. Les éléments liés à la préparation à la création

La préparation à la création est une étape très importante pour le succès d'une entreprise. Avant de se lancer dans ce processus de préparation à la création, l'entrepreneur doit trouver une idée qui révèle une véritable opportunité d'affaires. Durant l'étape de la préparation à la création, l'entrepreneur procède à tester son idée, vérifier si l'opportunité d'affaires est exploitable pour ensuite construire son plan d'affaire (business plan).

Certains indicateurs qui permettent la préparation à la création sont : l'entraînement, le plan d'affaire, l'étude de la faisabilité technique et financière et les potentiels commerciaux du projet.

a. Marché cible et contribution du marketing

La conviction des investisseurs et des parties prenantes sur le potentiel d'une affaire ne s'obtient que par la démonstration d'un marché existant ou à venir. Près de la moitié des échecs consécutifs au lancement d'entreprises, pourrait être évités si les créateurs ont fait des études de marketing préalables (orientations marché et client, cycle de vie, segmentation et positionnement, planification marketing stratégique et opérationnelle, etc.).

L'utilisation des études de marché et des stratégies marketing est indispensable pour la réussite entrepreneuriale. En effet, la concordance entre l'idée du créateur et la réalité du marché est indispensable pour la réussite du lancement.

b. L'utilité du plan d'affaire (Business Plan)

La rédaction du plan d'affaire ne doit pas être considérée par le créateur d'entreprise comme une contrainte. C'est une occasion pour préciser sa vision stratégique. A ce titre, le plan d'affaire montre qu'une stratégie existe et que le créateur possède une vision claire, facilement communicable et applicable. Il inscrit le projet dans le temps par l'explication des ressources employées pour atteindre les objectifs et réaliser la vision. Pour ce faire, le plan d'affaire combine des dimensions relevant du marketing, de la finance, du droit, de la gestion des ressources humaine, etc.

Les anticipations au niveau du plan d'affaire permettent de faire face aux difficultés. Le plan d'affaire:

- réduit le risque d'échec d'une nouvelle entreprise,
- favorise le développement du produit et
- facilite l'organisation des activités,
- permet de se focaliser, sur les actions importantes et ne pas dévier des objectifs initiaux.

Enfin, une étude réalisée sur 64 622 entreprises américaines, montre que les entrepreneurs qui font un business plan ont 2,6 fois plus de chance de continuer la création de leur entreprise que les autres.

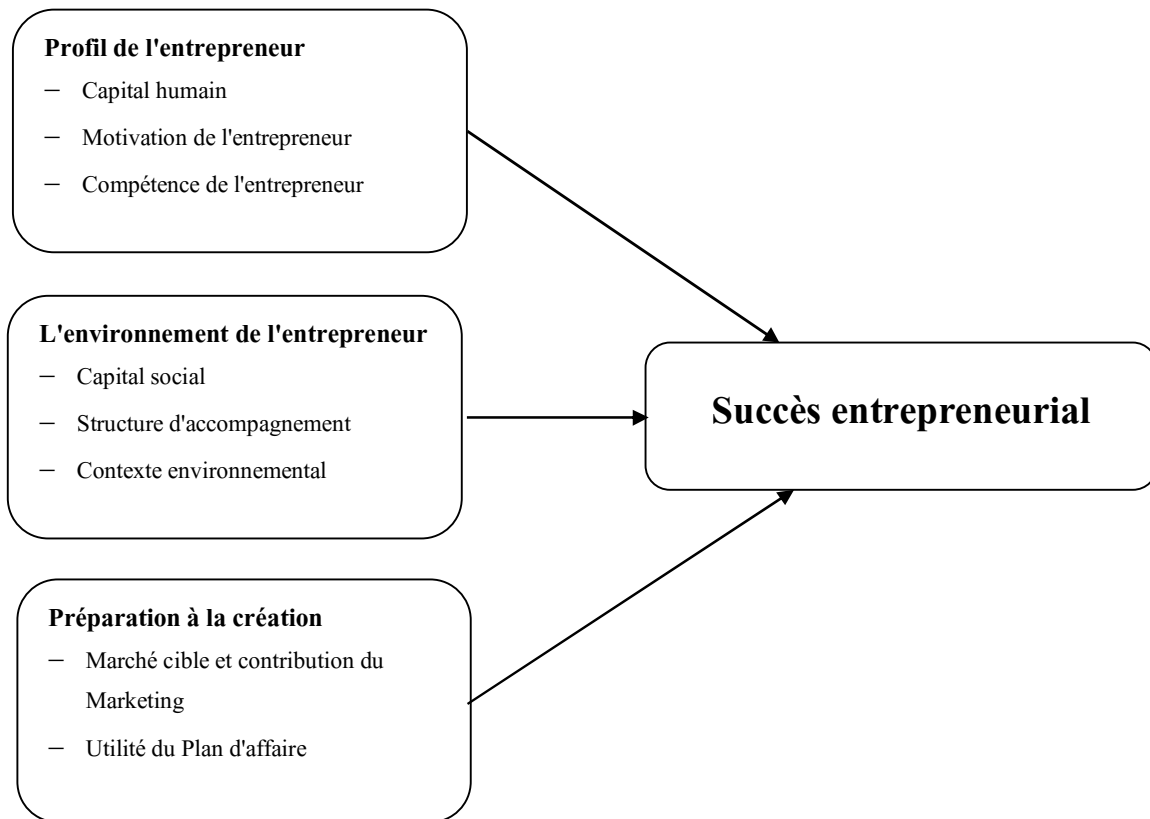


Fig. 2.2: Modèle conceptuel des facteurs clés de la réussite entrepreneuriale.

2.5.2. Détecter les failles

La notion de succès est beaucoup utilisée sans pour autant que sa définition fasse un consentement. Mais généralement, une entreprise à succès c'est celle qui a atteint une vraie santé économique, possède une taille efficiente et des ventes lui permettant d'assurer le succès économique et de gagner des profits moyens. Or, ces dernières années, on assiste à une mise en cause de l'approche financière comme l'unique méthode pour apprécier l'atteinte des objectifs et la performance de l'entreprise. C'est vrai que personne ne peut nier le rôle des indicateurs financiers, mais ils sont incapables d'inspirer aux gestionnaires les meilleurs comportements susceptibles d'améliorer leur performance et mener l'entreprise vers le succès.

Assurer le succès entrepreneurial, le créateur est tenu d'être motivé, doté d'un bon niveau d'éducation, d'expérience et de compétences (profil entrepreneurial). Le créateur est amené également à développer un riche capital social pour le conseiller et le soutenir notamment un réseau d'affaires. Il a besoin d'une infrastructure favorable, d'un terrain

fertile et motivant pour croître et prospérer, évaluer et exploiter des opportunités de marché, créer de la valeur ajoutée, de la richesse et de l'emploi.

La préparation avant le démarrage en évitant la précipitation est une condition nécessaire.

Cela suppose la rédaction d'un business plan détaillé, la réalisation d'études de marché et de recherche de local et de premiers clients, etc.

2.5.3. Modeler un Business Plan "Plan d'affaire"

Le business plan est une étape très importante dans le processus de création. Il transforme l'idée en projet d'entreprise.

« Le plan d'affaires est le résumé écrit d'une proposition entrepreneuriale dans lequel on explique les détails opérationnels et financiers, les opportunités de commercialisation, les stratégies et les compétences des gestionnaires et leurs capacités. » (Zimmerer and Scarborough 2005, p 359)

Le business plan d'un projet consiste à décrire et analyser les différents aspects : techniques, commerciaux, humains et financiers du projet et à simuler le fonctionnement de l'entreprise dans le but de déterminer la viabilité et la rentabilité du projet.

Un plan d'affaire est rédigé pour aider à:

- Rester concentré sur les buts et les stratégies
- Obtenir des financements venant de sources extérieures
- Guider le démarrage de l'entreprise
- Guider la gestion de l'entreprise
- Communiquer clairement avec les parties intéressées
- Montrer que votre entreprise a des chances de réussir
- Montrer que vous avez la capacité à gérer l'entreprise
- Montrer qu'il existe un bon marché pour vos produits ou services
- Comparer les performances réelles de l'entreprise avec celles qui avaient été prévues

2.5.3.1. L'importance du business plan

- ↪ Le business plan aide l'investisseur à évaluer dans un premier temps votre entreprise afin de prendre une décision quant à l'aide financière qu'il vous apportera et dans un seconds temps de vous évaluer tant qu'entrepreneur.
- ↪ Le business plan est aussi utile pour le promoteur lui même. Il en a besoin pour apprécier objectivement la viabilité et la validité de son projet.

2.5.3.2. Contenu du business plan

Pour concevoir un projet, il nous suffit de répondre à ces sept (7) questions suivantes:

- ↪ Quoi?..... le projet
- ↪ Qui?..... le promoteur
- ↪ Comment?..... le plan marketing et production
- ↪ Avec qui?..... les moyens humains
- ↪ Avec quoi? les moyens matériels
- ↪ Combien ?..... le plan financier
- ↪ Quand?..... le calendrier de réalisation et les risques

Il n'existe en effet pas de forme idéale ou standard pour l'élaboration d'un plan d'affaires. Toutefois, certains éléments sont communs à tous les plans d'affaires. Ils sont décrits dans ce qui suit:

- I.** Résumé exécutif et déclaration de mission :
- II.** Table des matières
- III.** Le modèle économique :
 - Description du *Business Model*
 - Marketing
 - Concurrence
 - Procédures d'exploitation.
 - Personnel
 - L'approvisionnement
 - Droits de propriété intellectuelle
 - Autres aspects légaux
- IV.** Données Financières :
 - Demandes de prêt
 - Biens d'équipement
 - Bilan
 - Analyse de rentabilité
 - Projections de revenu

Résumé de trois ans (détaillé par mois pendant l'année 1 et par trimestre pendant les années 2 et 3)

Cash Flow (Flux de trésorerie (التدفق المالي))

- V.** Documents de soutien:
 - État financier personnel des fondateurs/actionnaires

La copie de contrats majeurs (contrat de franchise, contrats d'approvisionnement)
Copie de bail proposé ou le permis de construire
Copie de documents légaux des résumés(CV) de toutes les copies de principaux
Copies des lettres d'intention de fournisseurs (devis) ou clients (bons de commandes éventuels).

Le résumé

La plupart des investisseurs lisent d'abord le résumé du plan d'affaires. Ce résumé décrit brièvement le projet. Le texte ne doit pas dépasser deux (02) pages.

Même s'il est en première position, le résumé doit être écrit après avoir rédigé le business plan. Il doit être convaincant et attrayant. C'est lui qui amènera l'éventuel investisseur à consulter l'intégralité du plan.

Un bon résumé doit donner de l'information sur les sujets suivants:

L'entreprise et les promoteurs

- Description du produit ou du service
- Expérience du promoteur par rapport au projet
- Si vous êtes déjà en affaire, joignez un bref historique de votre entreprise

Le marché visé

- Identifier le marché visé
- Indiquer la part du marché que le produit ou le service pourra occuper
- Donnez votre vision de l'avenir par rapport au projet.

Le produit et la technologie

- Précisez les avantages technologiques de votre produit ou service
- Identifiez vos habilités particulières en lien avec votre produit ou service.

Les prévisions financières

- Décrivez brièvement le contenu financier du projet
- Description des prévisions pour les prochaines années.

Les propositions de financement

- Évaluer le capital qu'on souhaite obtenir
- Présentez les garanties que vous avez à offrir.

Chapitre3 : Management de projet d'innovation

3.1. Introduction

L'innovation est devenue une dimension centrale du management et de la gouvernance des entreprises. Le concept s'inscrit dans une approche stratégique qui donne à l'entreprise la capacité à dépasser ses concurrents sous la condition d'un management efficient du processus d'innovation.

3.2. Définition d'un projet

Le projet est un **ensemble d'actions** à réaliser pour satisfaire un **objectif défini**, dans le cadre d'une **mission précise** et dans lequel on peut identifier un **début** et une **fin**.

(Extrait du Dictionnaire du Management de Projet – AFITEP)

- ↳ Cet ensemble **d'actions à réaliser** est souvent appelé "**œuvre**", le responsable en est le **maître d'œuvre**
- ↳ Le **résultat** de cet ensemble d'actions est appelé **ouvrage** d'où la notion de **maître d'ouvrage** (propriétaire de l'ouvrage).

3.3. Les caractéristiques d'un projet

- Un projet est **unique** ;
 - Ce n'est pas une opération répétitive. Il vise la réalisation d'un produit ou service **unique** pour un **commanditaire**
- Un projet est délimité;
 - il a un **début** et une **fin** définis.
- Un projet est **précis**;
 - il a des objectifs clairement définis
- Un projet est complexe;
 - il implique des contraintes spécifiques, un certain degré de nouveauté
- Un projet requiert une **organisation spécifique** :
 - il implique une équipe transversale, des acteurs d'unités différentes.

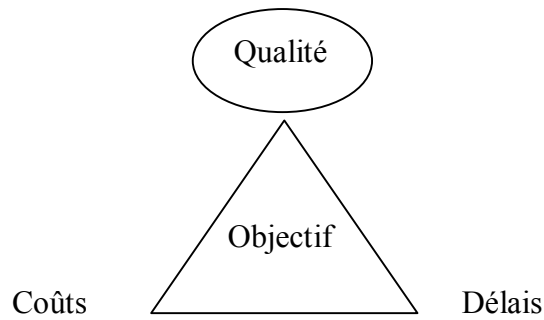


Fig. 3.2: Caractéristiques d'un projet.

3.4. Le projet d'innovation

CREATIVITE		INVENTION		INNOVATION
Idées	Concepts	Opportunité	Faisabilité	Développement / Lancement
Générer beaucoup d'idées originales de produits, de services, de procédés, d'organisation, de fonctionnement	Détailler, grouper et donner du corps aux idées les plus pertinentes. Les amener à maturité, les transformer en concepts.	Identifier la valeur ajoutée des concepts. Identifier les points durs. Obtenir l'autorisation de dépenser de l'argent pour faire une maquette.	Constituer une équipe pour préparer le développement. Construire une maquette pour matérialiser une première fois le concept et obtenir des premières réactions.	Développer dans le détail, construire Lancer et favoriser l'appropriation de l'innovation

Tab.3.1: Le projet d'innovation.

3.4.1. Le processus d'innovation (pipe-line)

Le processus d'innovation : un processus de gestion des incertitudes et des risques

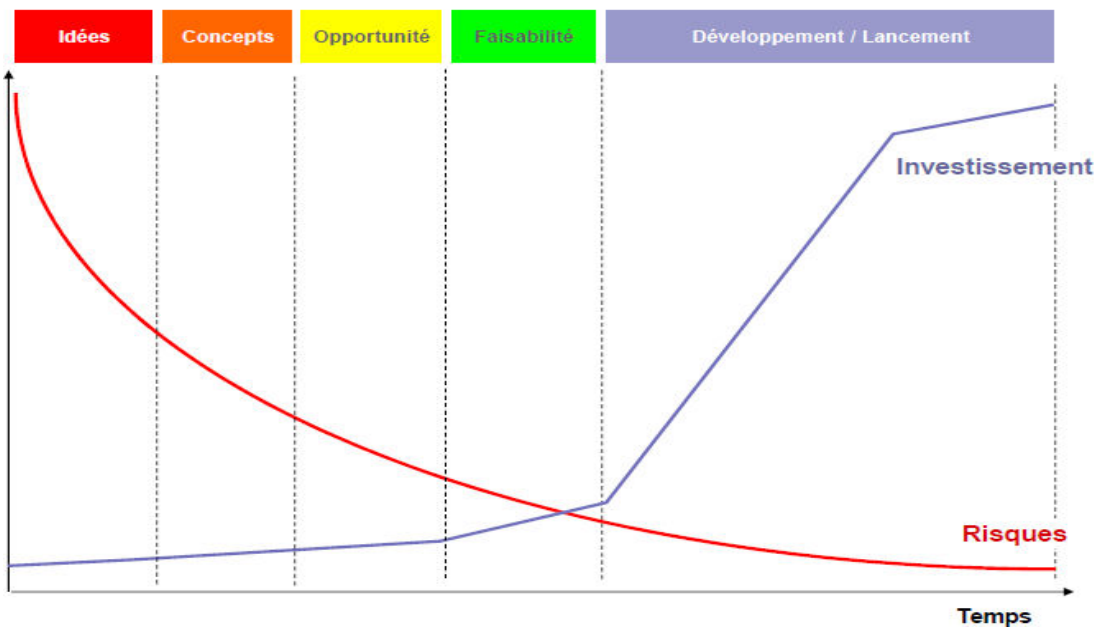
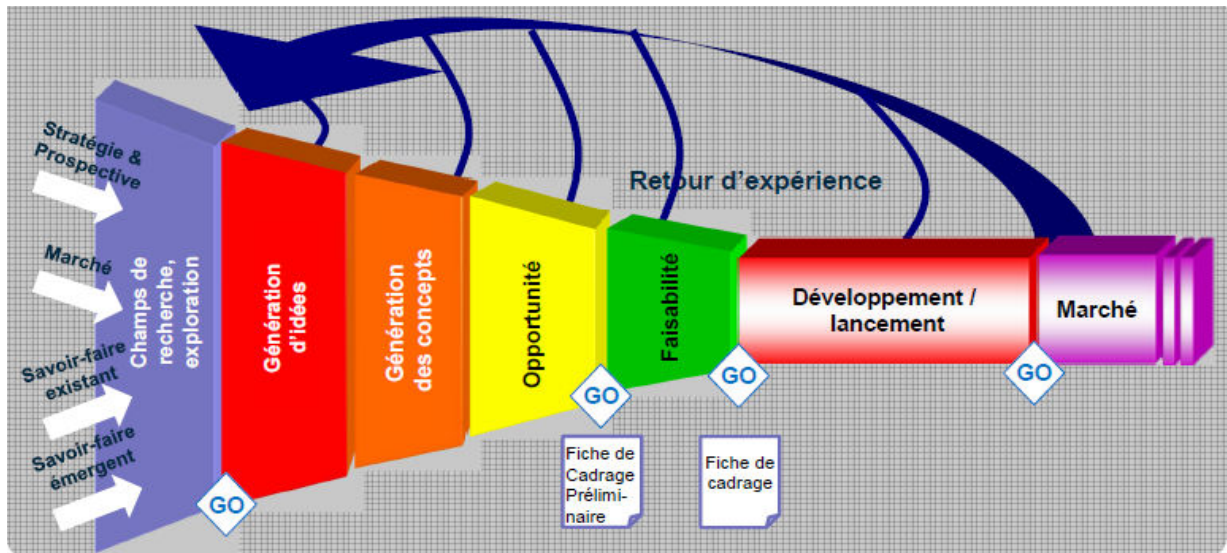


Fig.3.1: Processus d'innovation

3.4.2. La gestion de l'incertitude

- Tout projet, de par la nouveauté qu'il génère, comporte une part d'incertitude
- Les objectifs ainsi que les résultats attendus du projet sont flous ou aléatoires
- Des évènements peuvent à tout moment générer des risques ou des opportunités pour le projet.

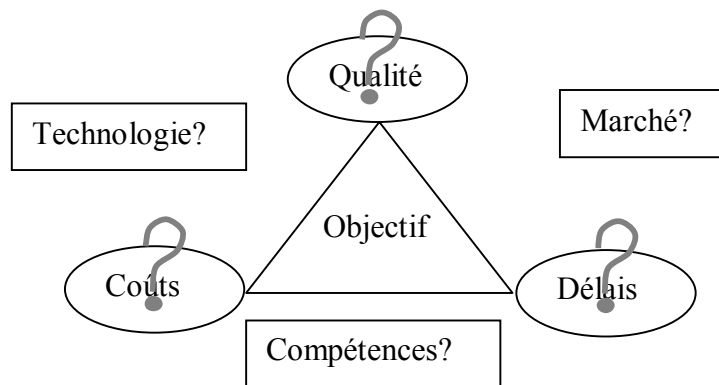


Fig.3.3: L'incertitude dans le projet.

Le projet d'innovation est un projet pour lequel le niveau d'incertitude est tel que les approches classiques de gestion de projet ne suffisent pas.

Une approche de gestion de l'incertitude doit être mise en place pour gérer ces projets.

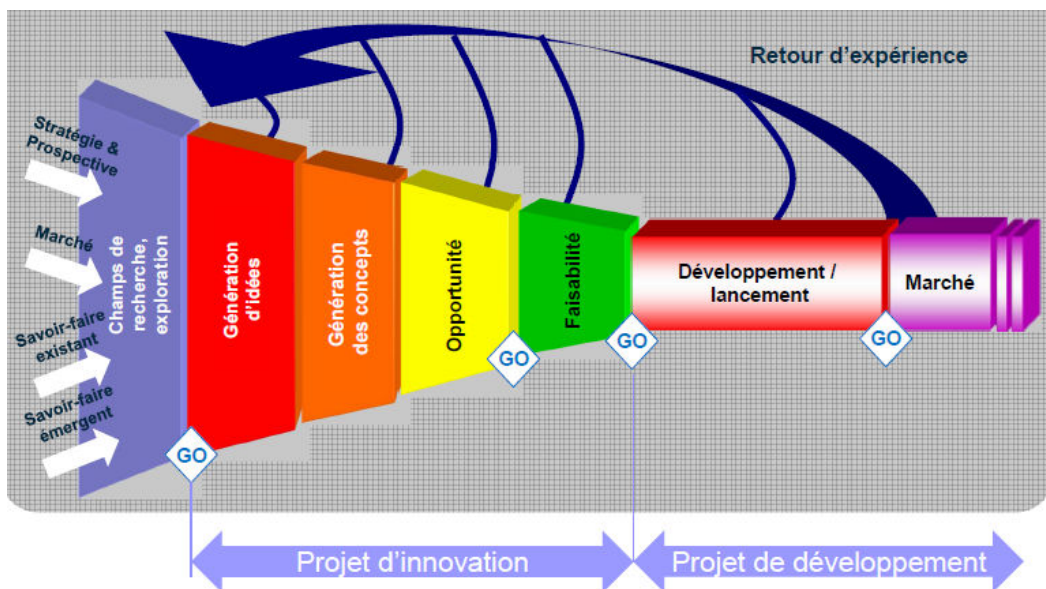


Fig.3.4: Le projet d'innovation.

3.5. Les Caractéristiques d'un projet d'innovant

- _ Les objectifs du projet ne sont pas précis
- _ Le livrable n'est pas défini au lancement du projet
- _ Le risque est très élevé (niveau d'incertitude)
- _ Le budget / financement est difficile à estimer au début du projet
- _ Le retour sur investissement est difficile à prévoir
- _ La fin du projet ne peut être estimée

_ Le projet remet en question les modes de fonctionnement de l'entreprise et/ou des ses clients

_ ...

3.6. Facteurs clés de succès des projets innovants

- On apprend en marchant
- La trajectoire d'un projet innovant n'est pas linéaire – Être capable de revenir en arrière
- Reconnaître ses erreurs et s'appuyer sur l'apprentissage de ses erreurs
- Rebondir (Sauter) sur les idées des autres ($1+1 = 3$)
- Plus on cherche, plus on trouve
- Être capable d'expérimenter même si le concept n'est pas mûr
- S'appuyer sur les découvertes par hasard
- La compétition et l'urgence motivent – Ne pas se contenter de ce que l'on a !

3.7. Objectif d'un projet innovant

- Remplir un *vide* existant dans l'environnement
- Rendre le produit ou le service à développer viable vis-à-vis des *investisseurs*.
- Générer de nouvelles idées
- Transformer les idées en concept(s) de solutions
- Valider la faisabilité du concept retenu
- Préparer le développement et le déploiement de l'innovation.

Chapitre4 : Témoignages d'entrepreneur.

« Success Stories » : Suivez l'exemple de ces entrepreneurs à succès !



Témoignage1: Les dix règles de succès de Jack Ma

<https://www.youtube.com/watch?v=tsmbpJxgug0>

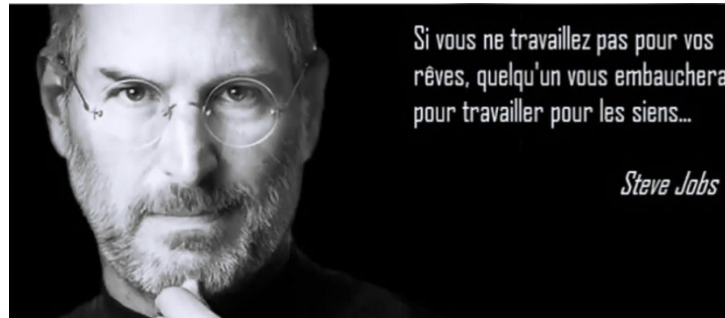


" On a un code secret pour le succès du groupe Ali baba, juste comme " sésame ouvre toi" est le code secret de Ali baba, le code secret de tout le monde c'est gardez votre rêve. Parce que ce rêve peut être un jour il se réalisera. C'est ça notre code secret. A votre avis, c'est quoi votre point fort. Le point de notre force c'est la culture. Ce n'est pas la technologie, je pense que la technologie est un outil, le point fort de notre société c'est qu'on a une croissance de 18 à 20 mille employé jeune, et on se focalise énormément sur la valeur, la mission, et que tout le monde travaille pour aider les autres non pas pour gagner l'argent seulement. " Tout ça et plus encore dans la vidéo.

Témoignage2: Steve Jobs : Le génie qui a changé le monde

On dit que 3 pommes ont réussi à changer le monde: la pomme d'Adam, celle de Newton et la pomme d'Apple. Il est l'un des PDG les plus créatifs et audacieux, une icône mondiale qui a façonné le monde de la technologie et des médias.

https://www.youtube.com/watch?v=_nhWZfWS7rY



Témoignage3: Michael Dell's Top 10 Rules For Success (@MichaelDell)

<https://www.youtube.com/watch?v=07RQlsZjKdE>

He's an American business magnate, investor, philanthropist, and author. He is the founder and CEO of Dell Inc., one of the world's leading sellers of personal computers. Forbes estimates his net worth to be \$19.5 billion. He's Michael Dell and here are his Top 10 Rules for Success

1. Understand your point of impact In a bid to enter business early, he applied to take a high school equivalency exam at age eight.
2. Look for experiments In his early teens, he invested his earnings from part-time jobs in stocks and precious metals.
3. Be resourceful He purchased his first calculator at age seven and encountered an early teletype terminal in junior high.
4. Build a culture At age 15, after playing with computers at Radio Shack, he got his first computer, an Apple II, which he promptly disassembled to see how it worked.
5. Tough times present opportunities In high school he sold subscriptions to the Houston Post in the summer. He earned \$18,000 that year, exceeding the annual income of his history and economics teacher.
6. Be willing to experiment As a freshman pre-med student, he started an informal business putting together and selling upgrade kits for personal computers.
7. Accept risks Operating out of a condominium, the business sold between \$50,000 and \$80,000 in upgraded PCs, kits, and add-on components.
8. Develop partnerships In 1992, aged 27, he became the youngest CEO of a company ranked in Fortune magazine's list of the top 500 corporations.

9. Be passionate On January 5, 2013 he bid to take Dell Inc. private for \$24.4 billion in the biggest management buyout since the Great Recession.
10. Failures lead to success Accolades for Dell include "Entrepreneur of the Year" (at age 24) from Inc. magazine and "Top CEO in American Business" from Worth magazine.

Traduction

1. Comprenez votre point d'impact Dans le but d'entrer tôt dans les affaires, il a demandé à passer un examen d'équivalence d'études secondaires à l'âge de huit ans.
2. Rechercher des expériences Au début de son adolescence, il a investi ses revenus d'emplois à temps partiel dans des actions et des métaux précieux.
3. Soyez ingénieux. Il a acheté sa première calculatrice à l'âge de sept ans et a rencontré un terminal de télécopieur précoce au premier cycle du secondaire.
4. Construire une culture À 15 ans, après avoir joué avec des ordinateurs à Radio Shack, il a obtenu son premier ordinateur, un Apple II, qu'il a rapidement démonté pour voir comment cela fonctionnait.
5. Les temps difficiles présentent des opportunités Au lycée, il a vendu des abonnements au Houston Post en été. Il a gagné 18 000 \$ cette année-là, dépassant le revenu annuel de son professeur d'histoire et d'économie.
6. Soyez prêt à expérimenter En tant qu'étudiant préparatoire de première année, il a lancé une entreprise informelle en créant et en vendant des kits de mise à niveau pour ordinateurs personnels.
7. Accepter les risques À partir d'une copropriété, l'entreprise a vendu entre 50 000 \$ et 80 000 \$ en PC, kits et composants complémentaires améliorés.
8. Développer des partenariats En 1992, à l'âge de 27 ans, il est devenu le plus jeune PDG d'une entreprise classée dans la liste des 500 meilleures sociétés du magazine Fortune.
9. Soyez passionné Le 5 janvier 2013, il a proposé de racheter Dell Inc. pour 24,4 milliards de dollars dans le plus grand rachat de gestion depuis la Grande Récession.
10. Les échecs mènent au succès Les distinctions pour Dell incluent "Entrepreneur de l'année" (à 24 ans) du magazine Inc. et "Top CEO in American Business" du magazine Worth.

Annexes

I. Tests de personnalité : Suis-je un entrepreneur ?

De nombreux sites proposent des tests d'auto-évaluation par les scores se concentrant sur les qualités personnelles du futur entrepreneur comme www.sba.gov. La théorie derrière ces tests est assez simple: plus le score est élevé, plus le candidat sera valable et gagnant.

II. YOUNG ENTREPRENEURS SUCCESS Story - Motivational Video

The great motivational video on young entrepreneurs success story. The Best Motivational Story of Guest House Young Entrepreneur.

<https://www.youtube.com/watch?v=j7wZogQhmFE>

III. اكتشاف 7 طرق ذكية لبدء مشروعك الخاص بجانب وظيفتك - كيف تبدأ مشروعك الخاص؟

<https://www.youtube.com/watch?v=Re1cQIpSNoc>

IV. 5 أفكار مشروعات نسائية تبدأ من المنزل بدون راس مال | ابدأ مشروعك الخاص

<https://www.youtube.com/watch?v=-zvlXYfIFto>

V. Comment devenir un entrepreneur à SUCCÈS: Dans le cerveau d'Alexandre Cormont

https://www.youtube.com/watch?v=_5qIWPbEjfE

Références

- [1] Wikipédia – [L'innovation](#)
- [2] Blog 6mmx – [Les typologies d'innovation](#)
- [3] Les Échos – [Documents et rapports sur l'innovation](#)
- [4] Blog Stratégies d'innovation – [Interview vidéo sur l'innovation](#)
- [5] <https://www.digitalcorsaire.com/formes-innovations/>
- [6] Guillermo CORTES ROBLES, "Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels". Thèse de doctorat, 2006.
- [7][C&T 00]CHRISTENSEN C. A., and TAN A., « Developing Ideas for Innovative Products », , 2000Masters Thesis Project, Technical University of Denmark, DTU.
- [8] [SAL 99] SALAMATOV Yuri, « TRIZ: The Right Solution at the Right Time », 1999, Insytec BV
- [9] [B&B 03] BYRD J. et BROWN P., "The Innovation Equation. Building Creativity and Risk Taking in Your Organization", 2003, Publié par Jossey-Bass /Pfeiffer 2003.
- [10] [DOG 99] DODGSON Mark « Systemic Integration of the Innovation Process within the firm », 1999, Australia Asia Management Centre, Australian National University.
- [11] [SCH 35] SCHUMPETER J., « Théorie de l'évolution économique », 1935, Paris, Dalloz.
- [12] [ROT 92] ROTHWELL R. "Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s", 1992, R&D Management, 22(3) (1992) 221-239.
- [13] [K&R 86] KLINE S. and ROSENBERG N., "An Overview of the Process of Innovation", 1986, In Landau R, Rosenberg N. (Eds), "The Positive sum", Academy of Engineering Press.
- [14] [N&S 00] NIININEN P. et SAARINEN J. « Innovations and the Success of Firms », 2000, ISSN 1239-0259 VTT, Group for Technology Studies.
- [15] [E&S 97] EVANGELISTA, SANDVEN, SIRILLI et SMITH, « Innovation expenditures in European industry », 1997, ISSN 0804-8185.
- [16] [COL 02] CORDOVA LOPEZ E., "Contribution à une approche méthodologique du processus d'innovation : application de la théorie TRIZ aux systèmes produit – procédé – processus », 2002, Thèse de Doctorat à l'INPT.
- [17][QUE 00] QUEZADARUIBAL Marie-Alice, « Le processus de conception de nouveaux produits dans l'industrie biotechnologique : Le cas de CIBA-GEIGY », 2000, Thèse doctorale à l'Université Lumière Lyon 2.
- [18][N&T 97] NONAKA I. et TAKEUCHI H., « La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante », 1997, traduit par De Boeck Université.
- [19] <https://www.vertical-innovation.com/strategie-d-innovation/>
- [20] <https://www.clesaul.com/blogclesaul/quels-sont-les-facteurs-cles-de-succes-dans-lentrepreneuriat>
- [21] P.-A. Julien et M. Marchesnay, L'Entrepreneuriat, éditions Economica, 1996
- [22] Jean-Pierre Filiâtre, Construire un projet d'innovation. Aditec Pas-de-Calais- CEEI. 1997-2009.