



جامعة الإخوة منتوري قسنطينة I
Frères Mentouri Constantin I University
Université Frères Mentouri Constantine I

DEPARTEMENT BIOCHIMIE

2eme année master biochimie applique et biochimie

COURS D'ENTREPRENARIAT

**Never start a business just to make
money Start a business to make a difference.**

RESPONSABLE DU MODULE : DR.ZEGHBID NASSIM LOTFI

Année Universitaire : 2020/2021

Chapitre 1 : étude conceptuelle : entreprendre, entrepreneur et entrepreneuriat

Section 1 : entrepreneur : profil et motivation

Définitions : Le terme entrepreneur est utilisé pour la première fois à la fin du 17^{ème}. Ce terme a fait l'objet d'une multitude de définitions. La définition la plus simple est la suivante : « Entrepreneur est un individu ou un groupe d'individus qui réussit (réussissent) à identifier une **opportunité** dans son environnement et qui arrive (arrivent) à réunir les ressources nécessaires pour l'exploiter en vue de créer de la valeur. »

Une opportunité d'affaires peut être définie comme la possibilité qu'un projet présente d'aboutir à une activité créatrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement. Par création de valeur nous entendons toute forme de richesse (argent, indépendance, réalisation de soi...). Si Steve Jobs (patron d'Apple) est sans conteste un entrepreneur, Mère Teresa (gérant d'une association) le sont également.

On peut distinguer deux approches de l'entrepreneuriat :

Approche fonctionnelle : elle relève de la sphère économique, elle s'intéresse à la fonction de l'entrepreneur (ce qu'il fait) et son rôle dans l'économie en général et le processus productif en particulier. Schumpeter a souligné dans sa théorie que l'innovation est l'apanage d'un individu appelé entrepreneur innovateur.

Approche indicative : appelé également l'école des traits. Elle s'intéresse aux caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur (ce qu'il est).

Motivations : regroupées en deux catégories

Motivation « pull » contrôlée par l'entrepreneur d'opportunité

- Maximisation du profit (modèle classique),
- Indépendance professionnelle et financière,
- Recherche d'autonomie de décision et du pouvoir,
- Satisfaction psychologique par la réalisation de soi
- Exploiter une opportunité,
- Croissance et pérennité de l'entreprise.

Motivation « push » non contrôlée par l'entrepreneur de nécessité

- Etre en situation de chômage,
- Avoir un emploi peu ou non satisfaisant (peu rémunérateur et sans perspective de progression),
- Avoir un emploi non sécurisé (emploi à temps partiel, emploi à durée déterminée)

Typologie : il existe plusieurs classifications mais nous nous limiterons à deux seulement.

Classification de Smith (1967): il distingue deux types d'entrepreneurs

- **L'entrepreneur artisan** : il n'a pas fait d'étude poussée mais fortement expérimenté dans un domaine souvent technique (maîtrise des machines). Son style de management est de type paternaliste (exige loyauté et fidélité) et court termiste. L'objectif recherché est l'autonomie. Il active dans des secteurs peu innovant (BTP et l'agroalimentaire, commerce, agriculture).

- **L'entrepreneur opportuniste** : à l'inverse de l'artisan, l'entrepreneur opportuniste est formé. Il est souvent un ancien manager qui adopte un style de management participatif (déléguer les responsabilités) et qui a une vision long termiste. L'objectif poursuivi est la croissance de l'entreprise. Il investit dans des secteurs innovants (électronique et informatique, télécommunication, automobile...).

Classification de Julien et Marchesnay (1996) :

- **Entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance)** : la préoccupation première de l'entrepreneur est la durabilité de l'entreprise afin de la léguer à un membre de la famille. De ce fait, il refuse l'apport des capitaux externes au risque de perdre son indépendance.

- **Entrepreneur CAP (croissance autonomie, pérennité)** : l'entrepreneur vise une croissance forte même si au détriment de son indépendance financière. Il souhaite principalement de garder une autonomie de décision.

Caractéristiques de l'Entrepreneur :

- **psychologique (les traits de personnalité)**: besoin d'accomplissement personnel en réalisant un défi, prise de risque, besoin d'autonomie en fixant ses propres plans d'actions, et ses propres objectifs, avoir un esprit inventif (nouveaux produits, nouveaux marchés...), avoir confiance en soi, être optimiste, flexible, persévérant...
- **managériale** : l'entrepreneur est différent de l'administrateur qui lui assure le contrôle des ressources et la réduction des risques. L'entrepreneur cherche des opportunités d'affaires nouvelles, il est très réactif (délais de réaction court) et flexible (adaptatif), il fait participer toutes les parties prenantes y compris des réseaux informels. L'entrepreneur est également un leader qui sait animer ces équipes et assurer leur développement personnel afin de les conduire à atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Facteurs exogènes** : les facteurs liés au comportement et aux traits de caractère de l'entrepreneur ne sont pas les seuls qui favorisent le développement de l'entrepreneuriat, l'environnement y joue également un rôle à savoir :
 - **Environnement socioculturel** : les valeurs, les croyances religieuses, les relations sociales, l'évolution politique conditionnent la démarche entrepreneuriale.
 - **Contexte familial** : une personne issue d'une famille d'entrepreneur bénéficiera de l'expérience ainsi que le financement familial.
 - **Le niveau d'éducation** : les connaissances acquise dans le cadre des études peuvent contribuer à créer et à développer des aptitudes entrepreneuriales (ex les écoles de commerce et les écoles de management).
 - **L'expérience professionnelle** : la maîtrise du secteur grâce à une expérience déjà acquise autant que salarié peut être déterminante dans le choix d'une carrière d'indépendant.

- **Cadre politique et institutionnel** : aides accordées par l'Etat, législation non contraignante, facilités administrative et une fiscalité avantageuse sont des stimulateur de l'entrepreneuriat.

Etre entrepreneur s'acquiert (connaissances, savoir-faire, compétences...) mais il y a une part d'inné (avoir du « flair », être visionnaire,...).

Section 2 : concept de l'entrepreneuriat

1) **Définitions** : l'entrepreneuriat est un domaine très complexe pour se limiter à une définition.

- **Entrepreneuriat et opportunité d'affaires** : c'est la capacité de créer ou de repérer des opportunités et à les exploiter en réunissant des ressources pour les poursuivre.

- **Entrepreneuriat et création d'une organisation** : c'est la création d'une organisation par une ou plusieurs personnes.

- **Entrepreneuriat et création de valeur** : c'est un processus permettant de créer une valeur individuelle, sociale ou économique.

- **Entrepreneuriat et innovation** : l'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, elle permet également de différencier l'entrepreneur du propriétaire-dirigeant de PME.

Esprit d'entreprendre et esprit d'entreprise : l'esprit d'entreprendre ne se limite pas à l'entreprise, il est beaucoup plus large et s'applique sur l'individu dans son aptitude de tous les jours (passion, défi, persévérance), quant à l'esprit d'entreprise, il se limite à la sphère économique.

Capacité entrepreneuriale : c'est un ensemble d'éléments innés et d'élément acquis qui permettent de réussir à accomplir une activité. Il n'y a pas de liste exhaustive mais les capacités entrepreneuriales sont combinées à son contexte (une tâche, une fonction, un rôle). Parmi ces capacités, on peut citer : être responsable, négocier et influencer, communiquer des idées, prendre l'initiative, travailler en groupe, accepter le changement...

L'intrapreneuriat: Issu de « interne » et d'« entrepreneuriat », le terme intraprendre signifie entreprendre au sein d'une organisation déjà existante pour créer de nouvelles activités, de nouvelles unités (service, départements, etc.), de nouveaux produits, ou susciter un renouvellement stratégique de l'entreprise sur la base d'innovations, non pas décidées de manière descendante et hiérarchique par l'entreprise (top-down), mais par un processus émergent (bottom-up).

Processus entrepreneurial : on identifie trois étapes

- **Identifier ou créer une opportunité** : elle peut apparaitre lors du changement technologique, politique, sociale ou démographique. Le rôle de l'entrepreneur est de détecter à temps et avant les autres ce changement de situation et de le retourner en sa faveur. Une opportunité peut également être créée et l'entrepreneur n'attend pas son émergence afin de les identifier.

- **Décision d'exploiter une opportunité** : l'entrepreneur doit faire le choix d'exploiter ou non l'opportunité en l'évaluant. S'il opte pour l'exploitation, il doit faire face à des contraintes financière, organisationnelle, commerciale...

- **Mode d'exploitation** : il existe deux façons d'exploiter une opportunité ; soit elle est exploitée par l'entrepreneur lui-même en créant une nouvelle organisation, soit elle est vendue à une organisation déjà existante.

-

Formes de l'entrepreneuriat :

L'entrepreneuriat est un monde vaste qui va de l'entrepreneur indépendant - centré sur lui-même, et pour qui l'entreprise peut constituer une manière de s'en sortir- jusqu'à l'entrepreneuriat social qui est centré sur la société et sur autrui.

- **Entrepreneuriat de type Auto-création** : L'auto-création d'emploi constitue généralement une alternative, voire une solution, pour ceux qui éprouvent des difficultés à trouver un emploi.

- **Entrepreneuriat non marchand ou social** : le principe de base ici est de créer des entreprises dont l'activité économique a été conçue de manière à créer de la « valeur sociale », à mettre en œuvre des solutions innovantes à des problèmes sociaux (dans les domaines de la création d'emploi, du développement durable, de l'environnement, de la santé...).

- **Entrepreneuriat public** : les entreprises publiques et les différents établissements des gouvernements au niveau national ou local, orientés vers le service aux citoyens, constituent l'essentiel de l'entrepreneuriat public. Ils contribuent à la création des ressources collectives nécessaires au développement économique.

Une autre classification existe :

- **Création d'une entreprise** : c'est la création d'activités nouvelles par des personnes n'étant pas déjà chefs d'entreprises. La création d'entreprise se présente sous différentes formes :

- **La création ex-nihilo** : c'est un mode de création qui ne repose sur aucune structure préexistante. Ce type de création repose sur une idée innovante.

- **La création par essaimage ou extrapreneuriat** : C'est la création d'entreprises par des salariés. Ce phénomène concerne en premier lieu des sociétés technologiques et innovantes. En effet, il s'agit de la création d'une entreprise à partir de technologies développées essentiellement dans l'organisation. Très souvent, l'essaimé est le responsable d'un service que l'entreprise décide d'externaliser.

Louis Jacques Filion définit trois types d'essaimage :

- ❖ **Essaimage interne (spin-off)** : Un membre du personnel de l'organisation essaimante (ou plusieurs) crée une entreprise à partir d'une technologie développée au sein de l'organisation essaimante.
- ❖ **Essaimage externe (spin-in)** : Une entreprise est créée par un chercheur externe à l'organisation essaimante mais en utilisant une technologie développée au sein de celle-ci.
- ❖ **Essaimage de sortie (spin-out)** : L'entreprise est créée parce que l'organisation essaimante ne veut plus de cette technologie.

- **Création en franchise** : c'est un contrat commercial et juridique par lequel une entreprise appelé le franchiseur s'engage à fournir à une seconde entreprise appelée franchisee un savoir faire, une marque, une formation moyennant rémunération (royalties). Donc ça consiste à imiter un fonctionnement qui existe déjà dans un contexte géographique donné.

- **Création de filiale** : l'entrepreneur crée une entreprise pour le compte d'une autre déjà existante appelée une société mère.

- **La reprise d'entreprise** : c'est reprendre une activité qui existe déjà qui est soit en difficulté soit en bonne santé financière. Reprendre une entreprise peut se faire de plusieurs manières :

• **Management by in (MBI)** : le rachat d'une société par son équipe de direction : un ou plusieurs cadre non actionnaire en collaboration avec des investisseurs spécialisés.

• **Management by out (MBO)** : le rachat d'une entreprise par un ou plusieurs dirigeants repreneurs extérieurs.

Chapitre 2 la démarche entrepreneuriale et le dispositif d'accompagnement

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

Définition de l'opportunité

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

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

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

Exemple 1:

Amazon est une entreprise américaine qui a su exploiter le manque de temps des individus afin de tout acheter sur internet. Le site de vente Amazon a été fondé en 1994 par Jeff Bezos. Celui-ci a déclaré avoir été encouragé à créer l'entreprise pour « minimiser [le] regret » qu'il aurait eu de ne pas avoir profité de la ruée vers l'or des débuts d'Internet. Amazon était à l'origine une librairie en ligne. Alors que les plus grandes librairies physiques et catalogues de vente par correspondance pouvaient offrir jusqu'à 200 000 titres, une librairie en ligne pouvait aller beaucoup plus loin.

Exemple 2 :

Netflix est une entreprise américaine proposant des films et séries télévisées en flux continu sur Internet, implantée à travers le monde. Elle a été fondée en 1997 et son siège est situé à Los Gatos en Californie. En octobre 2018, Netflix compte 137 millions d'abonnés. L'idée est venue à Reed Hastings d'une contrariété après avoir dû verser 40 dollars à la suite d'un film loué, qu'il avait rendu trop tard.

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

Le marché peut générer des opportunités mais elles ne peuvent pas être identifiées et exploitées par tous les individus. Celui-ci doit avoir l'information nécessaire pour les identifier et posséder les compétences, les ressources et les relations requises pour les exploiter.

Les facteurs qui déterminent l'existence d'une opportunité

Exploiter une opportunité dépend de :

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

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

Les facteurs qui favorisent l'émergence d'une opportunité

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

- **Tendances démographiques** : l'évolution démographique constitue une opportunité susceptible d'être exploitée. La majorité des pays développés connaissent un vieillissement de la société. Cette catégorie d'individus âgés de plus de 60 ans possède un pouvoir d'achat élevé et a des besoins spécifiques (services aux personnes, soins, tourisme, activités diverses...). Quant aux pays sous-développés ou en voie de développement, la proportion des jeunes est en forte croissance et ils sont de plus en plus attirés par un mode de vie européen (fastfood, utilisation des NTIC...)

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

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

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

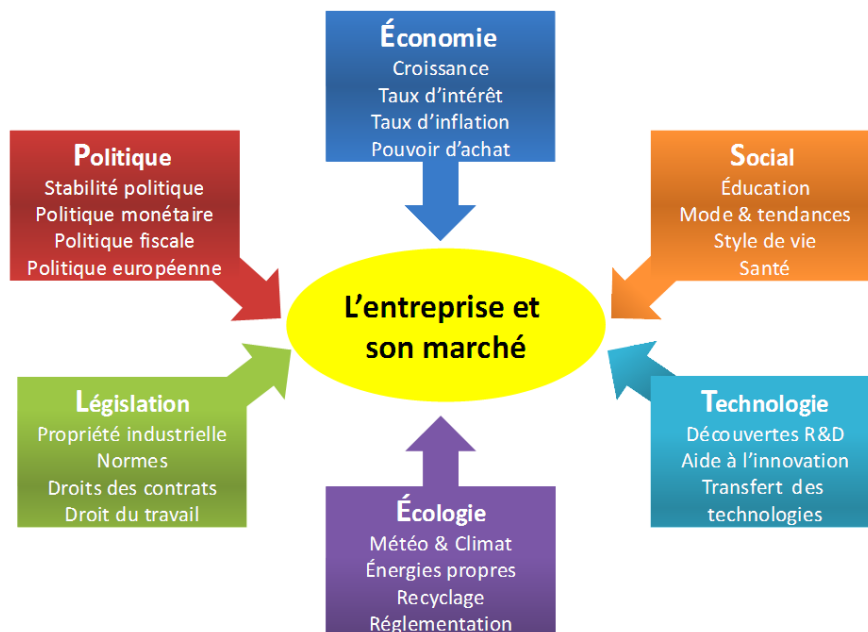
Section 2: l'analyse du marché

1) Analyse des besoins sur le marché

a) L'évolution des besoins

Pour mettre en évidence l'évolution des besoins, l'audit du macro environnement s'avère nécessaire en effectuant l'analyse PESTEL qui étudie la société à travers six variables :

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



2) La macro et la micro segmentation

Un seul et même produit ne peut satisfaire tous les besoins du marché d'où la nécessité de segmenter le marché. L'entreprise procédera en deux étapes :

- La macro segmentation : pour effectuer sa macro segmentation, l'entreprise devra définir trois variables : qui achèteront potentiellement le produit ?, quel besoin à satisfaire ? quelles sont les technologies existantes susceptibles de répondre à ce besoin ?

Par exemple : secteur des fruits

Qui peut acheter le produit ? Les ménages, les collectivités, les pâtisseries, l'industrie alimentaire.

Pour quel besoin ? Tartiner, garnir un repas, repas principal.

Quelles technologies existantes : cuire le fruit, presser le fruit, transformer le fruit en sirop.

Une fois ces variables définies, elles seront croisées pour constituer une grille de segmentation à plusieurs combinaisons. Ces combinaisons ne sont pas toutes pertinentes. L'entreprise constitue son macro segment selon la taille du segment, le taux de croissance du segment, le niveau de la concurrence, les forces et les faiblesses de l'entreprise. Par la suite l'entreprise pourra choisir :

- Une stratégie de concentration : se concentrer sur un seul marché de référence
- Stratégie du spécialiste client : se spécialiser dans un type de besoin et couvrir tous les groupes d'acheteurs
- Stratégie du spécialiste produit : viser un groupe d'acheteur et de couvrir toutes les fonctions
- Stratégie de spécialisation sélective : couvrir certains macro segments n'ayant pas de lien entre eux.
- Stratégie de couverture complète : couvrir tous les macro segments.

- **La micro segmentation**

Le marché de référence est composé de groupe d'acheteurs pouvant être très différents en terme de caractéristiques démographiques, comportement d'achat, sociales, style de vie...

Par exemple : les personnes peuvent acheter une voiture pour plusieurs raisons ; satisfaire un besoin de locomotion (se déplacer) ou celui de réalisation de soi.

Cette hétérogénéité des acheteurs fait que l'entreprise procède à une micro segmentation qui consiste à constituer des sous ensembles recherchant le même panier de services. Une fois cette étape est faite, l'entreprise procède au ciblage.

Le ciblage est l'opération de sélection d'un ou plusieurs segments compte tenue : des objectifs de l'entreprise, de la rentabilité du segment (sa taille) et les forces de l'entreprise. L'entreprise opte :

- Soit pour le ciblage concentré ou stratégie de niche si l'entreprise dispose de ressources limitées ;
- Soit pour le ciblage indifférencié en offrant des produits standardisés ;
- Soit pour le ciblage différencié en proposant des produits qui tiennent compte de la diversité des besoins.

Section 3 : la recherche du financement et le choix du statut juridique

Le financement de l'entreprise nouvelle

Deux types de financement existent :

les capitaux propres apportés sous forme d'action ou de parts sociales par les fondateurs de l'entreprise en numéraire (liquidité) ou en nature (terrain, immeuble, droits intellectuels...). Les capitaux propres augmentent avec l'augmentation du bénéfice et par une éventuelle subvention publique.

Les emprunts : les emprunteurs détiennent une créance envers l'entreprise, ils sont dès lors appelés créanciers ou créditeurs. L'entreprise a envers ces créanciers un engagement contractuel de remboursement et de rémunération exprimée en pourcentage (fixe ou variable) du capital prêté. Cet engagement n'existe pas envers les actionnaires mais ils ont une rémunération qui dépasse largement celle des créanciers.

Le financement par emprunt spécifique aux entreprises naissantes consiste en : le crédit accordé par les fournisseurs, le refinancement des créances par les sociétés de factoring ou d'affacturage (l'opération d'affacturage correspond à la cession de créances commerciales à une société de factoring qui prend en charge les opérations de recouvrement et qui assure la bonne exécution, même dans le cas d'un défaut de paiement. Les factors peuvent alors régler par avance le montant des créances transmises", le leasing

(location avec une option d'achat), emprunt pour achat d'immeuble et équipement qui servent de garantie pour les apporteurs de capitaux...

Les partenaires financiers:

Les différents acteurs susceptibles de financer le capital risque sont : les fondateurs, les 3F (famille, amis (friends) et « Fous » (Fools), les business angels, les ventures capitalists, les incubateurs le crowdfunding

- **Le financement par le cercle proche** : par cercle proche nous entendons les amis, les connaissances et la famille qui restent généralement passifs dans la gestion, le rôle actif est laissé pour l'entrepreneur. Ces investisseurs apportent généralement des sommes modestes et ne cherchent pas un rendement espéré pour compenser le niveau du risque du projet. Par ailleurs les sommes peuvent provenir d'un don ou d'un héritage anticipé. Cependant, il faudrait définir les conditions de l'investissement. Si c'est un investissement, le cercle proche sera considéré comme un partenaire et qui partage le risque avec l'entrepreneur à hauteur de la somme consenti. Si c'est un prêt, ils seront remboursés en définissant le taux d'intérêt, le délai de remboursement...il faudrait également répondre à la question suivante : le prêt est-il accordé à l'entreprise (perdu en cas de cessation de paiement) ou à l'entrepreneur auquel cas il restera redevable du remboursement du prêt quoi qu'il arrive.

- **Le financement par les business angels :**

Les business angels sont des personnes disposant de ressources financières considérables et d'une grande expérience dans le monde des affaires. Ils n'ont pas de relation proche avec les jeunes sociétés qu'ils financent. Ils sont des entrepreneurs riches (âgés entre 30 et 65 ans) qui ont connu une réussite professionnelle et qui proposent aux autres entreprises quatre types de ressources : argent, réseau de contacts, expérience et temps. Ces investisseurs siègent souvent au conseil d'administration pour pouvoir tirer partie de leurs investissements mais ne s'impliquent pas dans la vie quotidienne de l'entreprise. Les business angels permettent aux entreprises de construire autour d'elles un climat de confiance pour obtenir des financements de la part des « capital-risqueurs ». Les business angels préfèrent investir dans des sociétés à différentes étapes (démarrage, croissance, développement) afin de diversifier leurs portefeuilles d'investissements. Les critères de choix des investissements sont : des entreprises à haut potentiel de croissance (retour sur investissement rapide), des entreprises liées à leur segment d'activité, des projets proches de leurs domiciles, l'intégrité et les qualités personnelles de l'équipe de management. Des raisons non économiques poussent les individus à devenir des business angels : devenir mentors des jeunes entrepreneurs, entretenir un réseau personnel d'affaires, prendre part au développement économique.

Pour trouver les business angels il faut : participer à des organisations de réseautage telles que des clubs d'affaires, des associations professionnelles, des associations universitaires, des clubs de sport, tisser des liens avec les comptables, les banquiers, les avocats...Dans plusieurs pays des réseaux de business angels sont créés afin de mettre en relation les investisseurs avec des entrepreneurs et de proposer des services de formation, conseil, suivi de projet...

- **Venture capitalists (Capital risqueurs) :**

ils constituent une source majeure de financement. Le venture capital ou le capital à risque est l'argent fourni à des entreprises non cotées en bourse et qui est intégré dans les fonds propres de l'entreprise. Les capital risqueurs sont donc partiellement propriétaires de l'entreprise. Contrairement au business angels les sommes investies par les venture capitalists sont très élevés. Ils apportent également leurs conseils,

leur expérience managériale, leur expertise du marché, un réseau de contact...Les entreprises de capital à risque sont elles mêmes financées par : des banques, des compagnies d'assurance, des personnes riches, des universités, des fonds de pension, des grandes sociétés, ... l'objectif visé est de gagner une plus value en revendant les actions des entreprises dans lesquelles ils ont investi.

- **Incubateurs ou couveuses:** c'est un lieu d'hébergement de nouvelles entreprises. Outre le matériel, services partagés (accueil, secrétariat) et les locaux les incubateurs peuvent proposer des formations, des conseils et parfois même du financement. La durée d'hébergement est limitée dans le temps. Ces incubateurs sont rémunérés soit par paiement d'un loyer soit par des participations au niveau de l'entreprise.

-LE CONCEPT DU CROWDFUNDING:

Le Crowdfunding, un terme anglais qui est littéralement traduit comme le financement par la foule où crowd veut dire « foule » et funding qui veut dire « financement ». , le crowdfunding représente un effort collectif de nombreux individus qui se mettent en réseau et réunissent leurs ressources pour soutenir des efforts entrepris par d'autres individus ou organisations ceci est généralement réalisé avec l'aide d'Internet. Des projets individuels et des entreprises sont financés par de petites contributions provenant d'un grand nombre d'individus, ce qui permet à des innovateurs, des entrepreneurs et des actionnaires d'utiliser leurs réseaux sociaux pour lever des capitaux

Le Crowdfunding met en relation 3 intervenants :

- **le porteur de projet :** qui souhaite financer son projet par la collecte de fonds auprès d'un large public,
- **la plateforme web :** qui met en relation le porteur de projets et les personnes qui souhaitent investir, donner ou prêter de l'argent,
- **le contributeur :** (particulier, association ou entreprise) qui investit son argent a travers la plateforme dans un projet soigneusement sélectionné.

a) Les étapes du financement

- **Fonds d'amorçage :** l'entreprise étant au stade de projet, le produit est en phase de prototype, le financement est modeste et surtout très risqué. Il provient davantage des associés et de FFF (family, friends and fools), les investisseurs professionnels ne s'y aventurent pas.
- **Fonds de création :** le produit est mis sur le marché tout en ignorant la place qu'il y occupera. L'équipe dirigeante est débutante et les flux de trésorerie sont négatifs (plus de dépenses que de recettes). Le projet peut être proposé aux business angels.
- **Fonds de lancement :** le produit a sa part de marché, le réseau de distribution se met en place. Les efforts sont davantage orientés vers la promotion du produit. Le risque lié à l'activité baisse, les besoins de financement augmentent et les flux de trésorerie des opérations deviennent positifs. A ce stade, les investisseurs professionnels commencent à s'intéresser à l'entreprise.
- **Fonds de croissance :** les flux de trésorerie des opérations sont en croissance mais reste insuffisant pour financer de nouvelles capacités de production, le recrutement du personnel, développer le réseau de distribution...le projet devient plus attrayant aux yeux de plusieurs investisseurs.
- **Fonds de développement :** la part de marché est en croissance, les flux de trésorerie également pour pouvoir financer l'élargissement de la gamme, l'exportation... A ce stade il serait intéressant d'introduire l'entreprise en bourse ou la céder à une entreprise de grande taille c'est ce qu'on appelle le « management buy-out ». Cette stratégie permet de remédier au la vente des parts des premiers investisseurs.

Le choix du statut juridique:

Les principales formes juridiques qu'une entreprise peut adopter sont :

L'entreprise individuelle : personne physique Elle est la propriété exclusive d'une seule personne, l'exploitant, qui la dirige. Les entreprises individuelles sont caractérisées par le fait qu'une même personne fournissant le capital, le travail et la direction est responsable sur ses biens personnels. Elle est donc incluse dans son patrimoine (ensemble des biens, créances et dettes d'une personne), ce qui induit une conséquence très importante : l'exploitant est indéfiniment responsable des dettes de son entreprise. En cas de faillite, ses créanciers pourront demander en justice la saisie de ses biens personnels : résidence, voiture particulière, bijoux, titres, etc. L'avantage principal de ce statut réside dans la grande liberté qu'il procure, l'entrepreneur individuel n'ayant de comptes à rendre à personne (ce qui explique son succès dans l'agriculture, le commerce et les services).

L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) : personne morale C'est une société de personne, le capital social minimum exigé est de 100.000 dinars. Les biens personnels du créateur seront distincts de ceux de l'entreprise et il ne répondra de ce fait des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du capital social.

Les entreprises sociétaires:

On peut distinguer à l'intérieur de ce groupe plusieurs formes de sociétés :

La société en nom collectif (SNC) :

C'est une société de personnes, en général une entreprise familiale, le nombre minimum d'associés est de deux (2). Il n'y a pas de minimum de capital social exigé, ce dernier est divisé en parts sociales. La gestion appartient à tous les associés, sauf stipulation contraire des statuts. Tous les associés répondent indéfiniment et solidairement aux dettes de l'entreprise. Les décisions sont prises selon le principe « un homme, une voix » et certaines d'entre elles nécessitent l'unanimité (changement d'associés, par exemple). Cependant, la part de chacun dans les résultats, et en cas de liquidation dans l'actif net (ensemble des biens et créances détenus par la société moins les dettes) est fonction de son nombre de parts sociales.

La société en commandite simple (SCS) : Son principe est très proche de la SNC. Elle s'en distingue surtout par l'existence de deux catégories d'associés : Les commandités : ils ont le même statut que les associés de la SNC ; en particulier, ils exercent la gestion et sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales ; les commanditaires : ils ne sont responsables que jusqu'à concurrence de leur apport. Leurs risques sont donc limités, mais ils n'ont pas le droit de s'immiscer dans la gestion de la société. La SCS est donc une société hybride : de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires. Cette forme de société reste très peu répandue en Algérie

La société à responsabilité limitée (SARL) : C'est une société de capitaux, elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de vingt, le capital social minimum exigé pour sa constitution est de 100.000 dinars. Le capital social est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1.000 dinars au moins, elle peut être gérée par un plusieurs gérants et les associés répondent des dettes de l'entreprise à concurrence de leurs apports comme son nom l'indique ce qui a une conséquence très importante : en cas de faillite, les créanciers de la société ont très peu de chance d'être. La cession des parts sociales est soumise à l'agrément des autres associés. Pour toutes ces raisons, la SARL est la forme préférée des PME.

La société par action (SPA) ou société anonyme (SA) : C'est une société de capitaux, c'est la forme la plus choisies et la plus adaptées aux grandes entreprises. Elle regroupe un minimum de sept (7) actionnaires, il n'y a pas de maximum (certaines sociétés ont plusieurs millions d'actionnaires). Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'y a pas d'appel public à l'épargne. Le capital social est divisé en actions et elle est gérée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, présidé par un président directeur général, contrôlé par un conseil de surveillance.

Société en commandite par actions (SCA) : La SCA est une société hybride : de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires. Elle est constituée entre un ou plusieurs commandités et des commanditaires, le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois (3). Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'est pas fait appel public à l'épargne. Le capital est divisé en actions et elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants ; les commanditaires sont des actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports et les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de l'entreprise. Cette forme juridique est très peu répandue en Algérie.

Section 4 : L'accompagnement entrepreneurial

La démarche d'accompagnement des créateurs d'entreprise :

Différents niveaux peuvent être distingués s'agissant des services pouvant être offerts aux créateurs d'entreprises pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation: l'accueil, l'accompagnement au montage, l'accompagnement financier et le suivi post-crédation.

- L'accueil :

Il consiste à informer, sensibiliser, orienter ou réorienter les porteurs de projets. Le porteur du projet en se présentant à la structure d'accueil expose son projet, puis détaille plus ou moins la formalisation écrite du projet et les informations déjà réunies. A partir de ces données, le chargé de mission affine avec le futur entrepreneur la définition du produit et/ou du service et le conseille sur d'autres éléments d'information à collecter et réalise un pré-diagnostic du projet. Par ailleurs, au cours des entretiens effectués avec le porteur du projet, il détecte des besoins de formation dans le domaine technique et dans la gestion.

Dans sa démarche d'accompagnement au porteur, le chargé de mission est amené à donner des informations détaillées sur la méthodologie de la création d'entreprise, les dispositifs d'aide et de soutien existants et, éventuellement, à orienter le porteur vers des organismes complémentaires.

- L'accompagnement au montage :

Accompagner un porteur afin de monter son entreprise consiste à :

- l'aider au montage complet du dossier pour aboutir à la réalisation de l'étude de faisabilité,
- présenter un business plan,
- le former dans les domaines techniques et/ou la gestion,
- concrétiser éventuellement le projet.

Concernant la formation, elle se fait qu'en connaissant d'abord la posture principale de l'entrepreneur, pour mieux agir sur les compétences de base.

Par exemple, un entrepreneur en phase de démarrage pourra être en posture de « visionnaire » et avoir besoin d'un accompagnement permettant la structuration de son entreprise, par exemple de type ingénierie financière ou juridique. En phase de pérennisation, il aura développé une posture de stratège, lui permettant de créer de la valeur. Il s'agira de l'aider à pérenniser son affaire en travaillant sur la gestion des ressources, principalement la GRH mais aussi les ressources matérielles et financières. En phase de management, l'entrepreneur devra développer des compétences lui permettant de catalyser les autres pour dynamiser son entreprise, comme la compétence de remobilisation ou celle de stimulation, mais également l'aptitude à la résolution des conflits. Cet outil permet à l'accompagnateur de suivre au plus près l'entrepreneur.

- **L'accompagnement financier :**

Il permet d'effectuer un accompagnement bancaire du porteur de projet :

- mettre en relation la banque et le porteur du projet ;
- finalisation de l'appropriation des termes de la négociation bancaire par le porteur)
- utiliser le rapport du chargé d'accompagnement servant de pré-décision financière pour certains organismes dans leur décision d'attribution de subventions au porteur.

- **Le suivi post-crétion :**

Le passage de l'étape de création à l'étape de post création est délicat. Il concerne, d'une part, le passage de l'état de projet à l'état d'entreprise et, d'autre part, le passage du statut de porteur de projet au statut de chef d'entreprise.

Le suivi post-crétion comprend

- aider à mettre en place des outils de gestion adaptés,
- apporter des conseils pour la prise de décision,
- aider à définir et à réaliser sa stratégie commerciale, insérer son entreprise au mieux dans l'environnement.

Les précédentes phases du processus de création sont donc des étapes d'estimation de la faisabilité du projet et la phase de post-crétion n'est autre qu'une phase d'expérimentation réelle de l'entreprise créée. Elle peut être assimilée à une phase de vérification de la cohérence du projet dans son environnement réel. L'entreprise est amenée dans cette période à s'adapter, à faire face aux menaces de l'environnement et à assurer sa pérennité.

Les dispositifs d'accompagnement en Algérie et les étapes d'accompagnement par CNAC ANDI ANGEM et l'ANSEJ:

- **ANDI : Agence nationale de développement des investissements**

A partir de 2001 l'ANDI va remplacer l'APSI, Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement qui fut créée en 1993. L'ANDI véhicule une nouvelle vision de l'Etat vis-à-vis des grands capitaux nationaux et internationaux. Elle est destinée aux projets d'investissement supérieur à 135 000 dollars US. Ces investissements bénéficient de l'exonération des droits de douanes pour les équipements, la franchise de la TVA, l'affranchissement de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) et de taxe sur l'activité professionnelle (TAP) pendant trois ans. Outre les exonérations fiscales, ces investissements bénéficient des avantages multiples tels que l'octroi de prêts non rémunérés, bonification des taux d'intérêts bancaires sur les équipements.

- **ANSEJ : agence nationale de soutien à l'emploi de jeune**

Créée en 1997, cette agence intervient dans le soutien à la création et le financement de la micro-entreprise par des jeunes dont la tranche d'âge est (19-40ans), pour les montants d'investissements pouvant atteindre 10 millions de dinars. L'ANSEJ a pour mission de soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes chômeurs porteurs de projets durant toutes les phases jalonnant le processus de création de leurs micro-entreprises.

- L'ANSEJ accorde aux jeunes promoteurs trois prêts non rémunérés : Un prêt de 500.000 DA destiné aux diplômés de la formation professionnelle, pour l'acquisition de véhicules ateliers en vue de l'exercice des activités de plomberie, électricité bâtiment, chauffage, climatisation, vitrerie, peinture bâtiment, mécanique automobile. Un prêt de 500.000 DA pour la prise en charge du loyer des locaux destinés à la création d'activités sédentaires. Un prêt pouvant aller jusqu'à 1.000.000 DA, au profit des diplômés de l'enseignement supérieur. Un prêt non rémunéré octroyé par l'ANSEJ et modulé selon le niveau de financement

- Bonification des taux d'intérêt bancaires à raison de 50 % en zones normales et 75 % en zones spécifiques. Ces taux passent à 75 % en zones normales et 90 % en zones spécifiques quand l'activité est du secteur de l'agriculture, de l'hydraulique ou la pêche.
- franchise de la TVA pour les acquisitions des biens d'équipement et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement, l'application du taux réduit de 5% en matière de droit de douanes pour les biens d'équipement importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement et exonération des droits d'enregistrement sur les actes constitutifs des micro-entreprises, exonération de la taxe foncière sur les constructions et additions de construction et de l'IBS, de l'IRG, du VF, de la TAP pendant une période de (03) trois années.

- **CNAC : caisse nationale d'assurance chômage**

Dans le cadre de lutte contre le chômage et la précarité, la CNAC initialement créée pour prendre en charge les chômeurs licenciés des entreprises publiques, se transforma en 2004 en dispositif œuvrant à soutenir les chômeurs porteurs de projet d'investissement.

Le dispositif CNAC, vise les chômeurs de la tranche d'âge entre 35 et 50 ans, qui investissent dans les activités industrielles et/ou de services pour des montants d'investissements pouvant atteindre 5 millions de dinars.

La CNAC offre un accompagnement pour les promoteurs en assurant des sessions de formation à la gestion d'entreprise en direction des chômeurs promoteurs. En plus de cet appui, il est prévu d'octroyer aux promoteurs éligibles, plusieurs avantages qui sont, la bonification des taux d'intérêts pour les prêts bancaires, la réduction des droits de douanes, l'exonération fiscale et parafiscale, le bénéfice d'un prêt non rémunéré (sans intérêts) de la part de la CNAC

- **ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit**

C'est un dispositif (le micro crédit) visant le développement des capacités individuelles des personnes à s'auto prendre en charge en créant leur propre activité. Le Micro Crédit est un prêt permettant l'achat d'un petit équipement et des matières premières de démarrage pour exercer une activité ou un métier. Ce dispositif est destiné à tout citoyen de plus de 18 ans sans revenus ou disposant de revenus instables et irréguliers ainsi que les femmes au foyer.

- Le crédit « achat de matière première » :

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

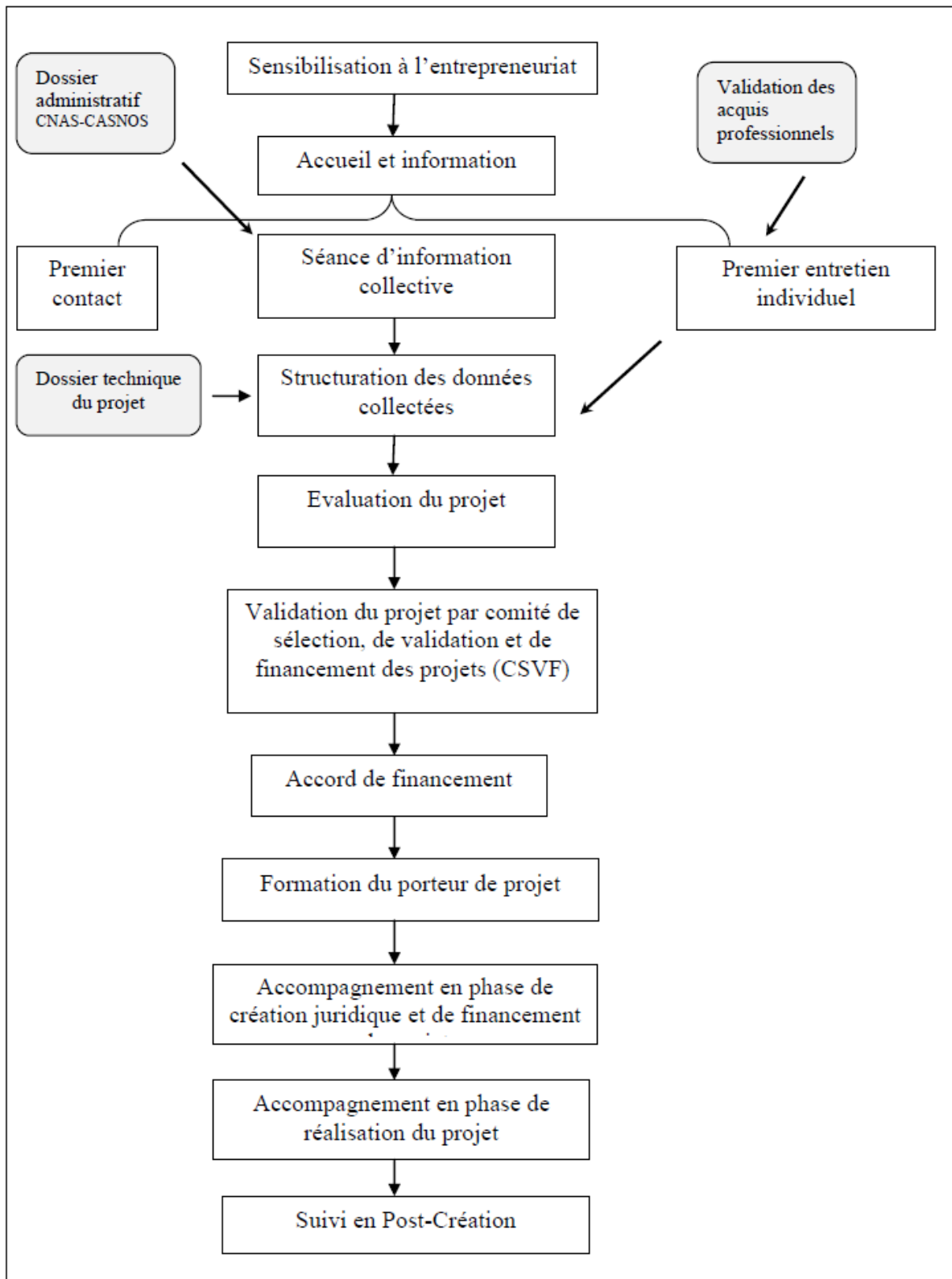
- Le crédit « acquisition de petits matériels et équipements » :

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

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

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

Les étapes d'accompagnement d'un projet par l'ANSEJ :



Section 5 : le business plan (le plan d'affaires)

Qu'est ce qu'un business plan ? :

Le plan d'affaires peut se définir comme un plan d'action détaillé décrivant la façon dont une équipe va structurer un projet d'entreprise et de démontrer sa viabilité et sa rentabilité dans une période déterminée allant de 3 à 5 ans.

Le plan d'affaires est à la fois un outil :

- **Analytique** : il détermine toutes les variables conditionnant le succès de l'entreprise : l'équipe, l'offre, le marché, les concurrents, l'environnement direct et indirect... ;
- **Stratégique et opérationnel** : il expose étape par étape la manière dont les choses vont se mettre en œuvre ;
- **Financier** : il estime les flux financiers futurs ;
- **De communication** : c'est un moyen utilisé afin de convaincre les partenaires financiers d'apporter les ressources nécessaires pour démarrer et faire croître l'entreprise.

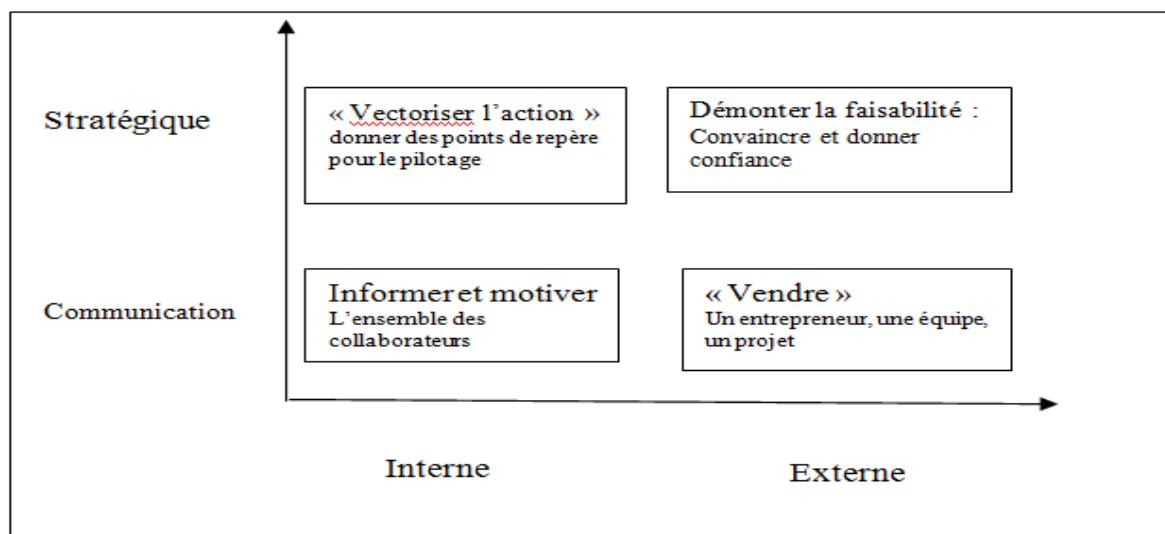
Les objectifs du business plan :

- Le business plan est la carte de visite du système homme/projet. C'est un moyen de démontrer la qualité et le potentiel de l'opportunité pour l'environnement personnel (équipe, associés, amis, famille...) et pour l'environnement professionnel (partenaires, administration, banquiers, investisseurs, collectivités locales...);
- Le business plan est un outil de pilotage puissant. Il guide l'équipe dans les actions à réaliser. Il permet d'identifier les principaux risques à affronter et essayer de trouver des issues pour les contrecarrer ;
- Fixer des objectifs clairs et mesurables tant sur le plan opérationnel que sur le plan financier ;
- Informer l'ensemble des parties prenantes et motiver et mobiliser les collaborateurs ;
- Définir les priorités et mesurer l'état d'avancement du projet ainsi que évaluer les performances des équipes.

Les principales questions que se pose un entrepreneur pour faire son business plan sont :

- En quoi est constitué l'équipe ? a-t-elle les qualités nécessaires pour la réussite du projet
- Comment vendre ? et à qui ?
- Quelles sont les étapes de développement de l'entreprise ?
- Comment et quand gagnera-t-elle de l'argent ? combien ?
- Quels sont les principaux risques et les solutions de rechange ?

Cette figure résume les objectifs du business plan.



Qui élabore le business plan et combien de temps faut-il lui consacrer ?

Elaborer un plan d'affaires nécessite la conjugaison de plusieurs compétences : technique, marketing, finance, ressources humaines... De ce fait, le plan d'affaires est rarement l'œuvre d'une seule personne, il est conçu par une équipe pluridisciplinaire : le responsable des ventes et marketing, le spécialiste technique ou technologique, le responsable financier et administratif. L'entrepreneur s'occupe de la coordination du processus et la rédaction du document final. Par ailleurs, l'entrepreneur peut se faire aider en l'absence des responsables susmentionnés par un avocat, un expert technique, un spécialiste en étude de marché, une agence de communication, un consultant en stratégie, un expert financier... L'élaboration d'un plan d'affaires est un processus fastidieux et pénible donc, il faut prévoir trois à quatre mois pour y venir à bout.

Processus d'élaboration d'un business plan (business planning)

a) Phase descriptive et analytique

Cette phase consiste à présenter le contexte du projet qu'il soit le contexte interne ou externe. Concrètement l'entrepreneur établit l'analyse des forces et des faiblesses du projet ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement au sens large (marché, concurrents, grandes tendances...). Cette étape permet de dégager les options possibles pour l'exploitation de l'opportunité et de définir les motivations et les ambitions de l'entrepreneur.

b) Phase conceptuelle

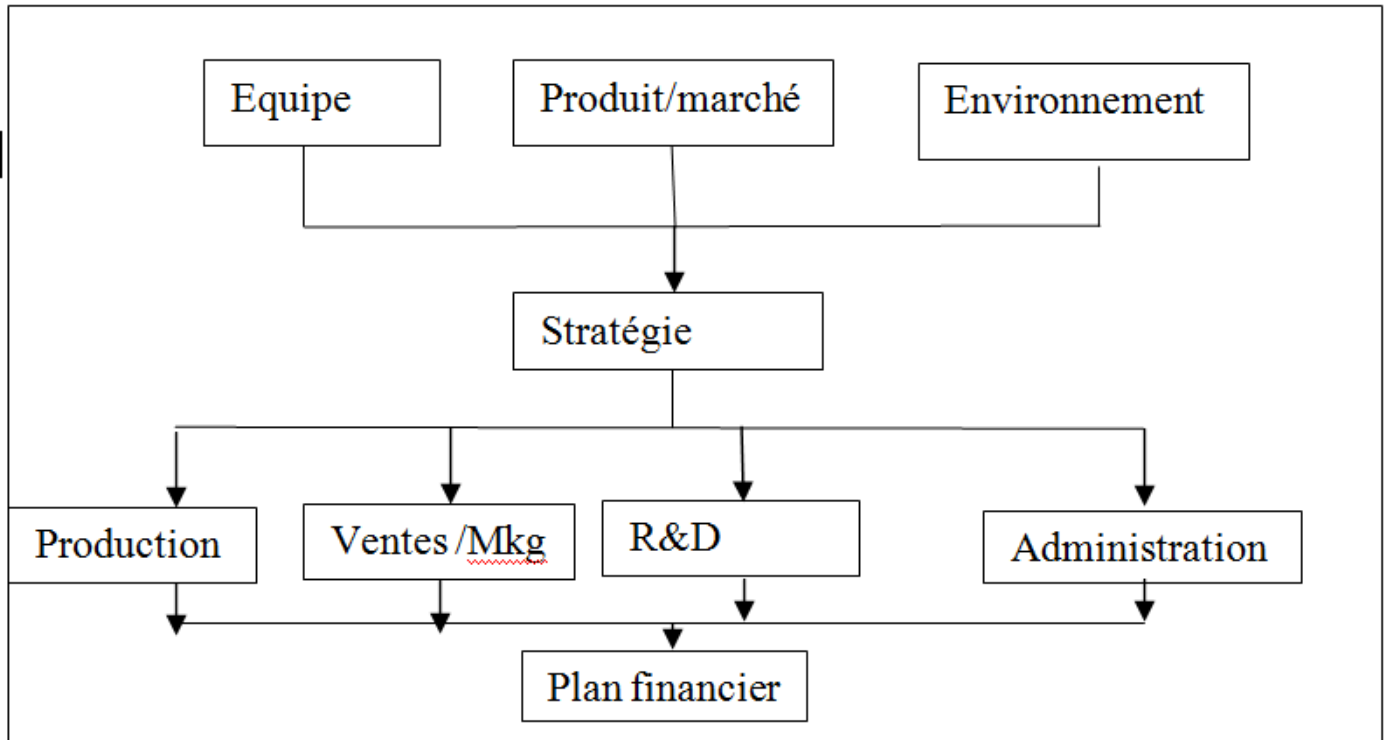
Cette phase vise à définir les orientations stratégiques de l'entreprise en précisant les lignes directrices du développement de celle-ci sans entrer dans les modalités de mise en œuvre.

c) Phase opérationnelle

Cette phase consiste à décliner la stratégie sous forme d'un plan d'action relatif à la production (comment le bien et/ ou service sera-t-il produit), à la vente et au marketing (quel prix fixé ? ou vendre le produit ?, qui achètera le produit ?...), à la gestion de la ressource humaine (la constitution de l'équipe, la fixation des salaires, la motivation...)

d) Phase de simulation financière

Elle a pour objet de traduire le plan d'action en états financiers prévisionnels (vérifier la pertinence économique). Cela permettra des décisions importantes concernant la politique de financement de l'entreprise.



Le contenu du plan d'affaires

Table des matières d'un business plan

L'équipe et l'historique de l'entreprise

Le commencement du plan d'affaires se fait par la présentation de l'entrepreneur, son équipe et l'historique de l'entreprise. Les éléments qui y figurent sont :

- Les membres de l'équipe et leurs profils, leurs expériences et les motivations qui les animent (les CV sont généralement joints en annexes). Si l'entrepreneur est seul, il paraît plus judicieux de présenter les personnes qui l'accompagnent à savoir les conseillers en stratégie et des administrateurs externes pour donner plus de crédibilité au projet ;
- l'origine du projet et son évolution ;
- l'historique de l'entreprise, si elle existe déjà, en précisant les dates et les chiffres clés et la composition des actionnaires.

a) l'opportunité

Cet axe du plan d'affaires présente d'une part l'offre du bien et/ou service et d'autre part le marché auquel l'entreprise s'intéresse et cela en faisant une étude de marché minutieuse. Les points abordés sont :

- le besoin satisfait ;
- la clientèle visée ;
- possibilité d'adapter le produit aux clients potentiels ;
- la taille de marché et son potentiel de croissance ;
- l'intensité de la concurrence directe et indirecte sur le court et le long terme ;
- la nature et la durée de l'avantage compétitif (modèle de Porter) ;

- les composants du macro environnement (l'analyse PESTEL).

b) la stratégie

Ce point n'est pas abordé dans tous les plans d'affaires car plusieurs éléments sont abordés dans la partie relative à l'opportunité. Les grands concepts qui doivent être développés dans un plan d'affaires sont :

- définir le cœur du métier (business core) de l'entreprise c'est-à-dire distinguer les activités qu'elle doit absolument contrôler et maîtriser mieux que ses concurrents ;
- positionner le produit de l'entreprise (l'image que l'entreprise veut avoir auprès de ses clients) ;
- effectuer l'analyse SWOT afin de tirer partie des forces qui correspondent aux opportunités et remédier aux faiblesses et vaincre les menaces ;
- Elaborer le modèle d'affaires (business model) : le modèle d'affaires décrit comment l'entreprise fait de l'argent en précisant où l'entreprise se positionne dans la chaîne de valeur de la filière. Le modèle d'affaires à ne pas confondre avec le plan d'affaires, permet de présenter sur une page le projet d'entreprise et la façon dont elle prévoit créer de la valeur. Le plan d'affaires, quant à lui, est l'étape qui vient juste après et qui permet d'explicitier plus en détails et de manière plus concrète la présentation du modèle d'affaires.

Selon Osterwalder et Pigneur on peut identifier 9 composantes de base dans un modèle d'affaires et chacune d'elle affecte et est affectée par les autres composantes du modèle. Les 9 composantes d'un modèle d'affaires performant :

1. La composante « **les segments de client cible** » définit les groupes de clients susceptibles d'être intéressés par l'offre de l'entreprise.
2. La composante « **la proposition de valeur** » décrit l'offre pour résoudre les problèmes ou satisfaire les besoins des clients cibles (il s'agit de la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour les segments de clients cibles).
3. La composante « **les canaux** » décrit comment l'entreprise va communiquer et entrer en contact avec ses segments de clients cibles pour transiger et leur délivrer son offre.
4. La composante « **les relations avec les clients** » décrit le niveau de personnalisation que l'entreprise veut atteindre dans ses relations avec chaque segment de clients cibles sur un continuum qui va de la relation interpersonnelle « one to one », jusqu'à la relation complètement automatisée.
5. La composante « **les flux de revenus** » décrit comment l'entreprise va générer des revenus et de la trésorerie avec chacun de ses segments de clients cibles.
6. La composante « **les ressources clés** » décrit les actifs (tangibles et intangibles) dont l'entreprise dispose pour faire ce qu'elle a à faire (créer, délivrer, capturer de la valeur ou, en d'autres mots, livrer à ses clients cibles une offre de produits et de services satisfaisants tout en gagnant plus d'argent qu'elle en dépense).
7. La composante « **les activités clés** » décrit les activités importantes que l'entreprise devait réaliser pour créer, délivrer, capture de la valeur, c'est-à-dire livrer à ses clients cibles une offre de produits et de services satisfaisants tout en gagnant plus d'argent
8. La composante « **les partenaires clés** » décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires avec lequel l'entreprise veut et devait collaborer pour optimiser son fonctionnement et sa performance.

9. La composante « **la structure de coûts** » décrit tous les coûts nécessaires pour arriver à ses fins, c'est-à-dire créer, délivrer et capturer de la valeur tout en dégageant du profit.

c) Le plan d'action

Cet axe le plus volumineux est divisé en quatre parties :

- Plan de production : ce plan diffère d'une entreprise à une autre. Une entreprise de production explique la transformation d'input en output et l'entreprise de service expliquera sa méthode de travail ;
- Plan marketing : présenter le mix marketing à savoir la politique produit, la politique prix, la politique communication et la politique distribution.
- Plan de recherche et développement : expliquer les projets de recherche et la politique de l'innovation.
- L'administration de l'entreprise : cette partie aborde la gestion de la ressource humaine et l'évolution de la structure organisationnelle de l'entreprise.

d) Le plan financier

Le plan financier est la traduction chiffrée du plan d'action, il regroupe :

- Le compte de résultats prévisionnels de 3 à 5 ans présenté sur une base trimestrielle ;
- Le bilan prévisionnel sur 3 à 5 ans présenté sur une base annuelle ;
- Le plan de trésorerie des 12 ou 18 premiers mois présenté sur une base mensuelle.

Ces documents prévisionnels sont suivis d'un plan de financement qui détaille les formes de financement additionnels : augmentation du capital, endettement, aide publique...

e) La conclusion

La conclusion met en avant les facteurs clés de succès qui sont des variables contextuelles, stratégiques ou opérationnelles qui sont à l'origine du succès de l'entreprise. Il faut se limiter à 5 facteurs avec une courte explication de la manière dont l'entreprise les exploitera. La conclusion résumera les forces du projet et les objectifs des partenariats recherchés (les lecteurs du plan d'affaires).

La mise en forme d'un business plan

a) Les recommandations pratiques

Quelques règles simples sont à respecter pour faire un business plan en l'occurrence

- La page de garde doit contenir les informations nécessaires pour contacter l'entrepreneur : son nom, son adresse, son numéro de téléphone, son e-mail...
- Le texte doit être concis et précis sur 20 ou 30 pages. Des informations complémentaires peuvent être placées en annexes qui peuvent être fournies ultérieurement à la demande.
- Le vocabulaire doit être simple et précis à la portée des non initiés.
- Il faut être réaliste dans son expression, il est inutile de passer les points délicats sous silence.
- Le texte doit être facile à lire, sa mise en page simple et le document doit également être relié.

b) Le résumé

Les investisseurs en capital-risque et les banquiers reçoivent plusieurs plans d'affaires qu'ils n'ont pas le temps de lire en entier. Leur lecture se limite parfois au résumé d'où l'intérêt de le peaufiner. Le résumé comme son nom l'indique présente les faits saillants du plan d'affaires sur deux pages. Il se doit d'être très convaincant, concis et clair. Il aborde les éléments suivants :

- L'origine du projet ;
- L'équipe de management ;
- La mission de l'entreprise et la description de son offre commerciale ;
- Le marché potentiel ;
- La concurrence et l'avantage compétitif ;
- Le modèle d'affaires ;
- Les chiffres clés : chiffre d'affaires, flux net de trésorerie, effectif...
- Les besoins.

c) Les annexes

Une série d'informations complémentaires est ajoutée en annexes. Il n'est pas nécessaire de les fournir avec le plan d'affaires, il suffit de dresser la liste de ces documents et d'indiquer qu'ils sont disponibles sur demande.

- Les CV de l'équipe de management ;
- Les résultats de l'étude de marché ;
- Les éventuels comptes annuels des exercices précédents ;
- Les brevets et les dépôts de marque ;
- Les dossiers d'aides publiques ;
- Les contrats relatifs aux principaux partenariats et clients ;

d) La confidentialité

Pour éviter de se faire voler son projet, l'entrepreneur doit être prudent : n'incorporer aucun élément confidentiel dans un plan d'affaires. Si le projet retient l'attention d'un partenaire, il sera judicieux de signer un accord de confidentialité.

Certains entrepreneurs renoncent à élaborer le plan d'affaires pour plusieurs raisons à savoir : manque de temps lié aux difficultés de lancement d'un projet d'investissement, manque de moyens pour payer les consultants et les experts, l'excès de confiance de réussir le projet sans un plan d'affaires, certains projets ne nécessitent pas un plan d'affaires (des projets confrontés à une forte incertitude donc difficulté de planification, des projets très simples et des entreprises qui ne cherchent pas de partenaires externes).