



**HOGERE ZEEVAARTSCHOOL ANTWERPEN**

**FACULTÉ DES SCIENCES NAUTIQUES**

# **L'enseignement de l'entrepreneuriat à l'École Supérieure de Navigation d'Anvers**

Arthur Vinchon—Sauvan

Mémoire présenté pour l'obtention

du titre de

Master en Sciences Nautiques

Promoteur : Ludwina Van Son

Année Académique : 2020 – 2021

## Avant-propos

---

Je tiens tout d'abord à remercier mes parents pour m'avoir donné le gout de l'entrepreneuriat tout au long de ma vie, via leurs différents projets personnels comme professionnels, tout particulièrement ma mère, sans qui je ne serais jamais arrivé là où je suis et qui aujourd'hui encore me soutient et conseille dans mes projets.

Bien évidemment, j'aimerais aussi remercier ma promotrice de thèse, Madame Van Son, sans qui ce projet n'aurait jamais vu le jour. En effet, son aide m'a été précieuse dans la rédaction de cette thèse mais aussi dans celle du mémoire le précédent. Madame Van Son a fait preuve de compréhension et de soutien à mon égard tout au long de ma rédaction tout en me donnant un cap à suivre lorsque que des doutes ont pu apparaitre.

Ma reconnaissance va aussi à mes amis les plus proches, Jean-Côme Vendé, Loeiz Lepecq, Tanguy Leger, Tanguy Buchner et Gauthier Martin qui m'ont régulièrement éclairé de leurs avis sur certains points d'incertitude à mes yeux, mais aussi avec qui j'ai partagé beaucoup tout au long de cette école.

De plus, j'aimerais remercier Madame Luyckx et Madame Reynaerts pour les cours qu'elles ont dispensé en MRS ou informatique qui ont été d'une grande aide pour réaliser les recherches et la mise en page de ce travail.

Mes remerciements iront aussi à Monsieur F. Gressant, qui était prêt à m'accueillir au sein du fonds d'investissement pour lequel il travaille afin de me permettre d'étudier le fonctionnement des financements d'entreprise, bien que malheureusement je n'ai pas pu effectuer ce séjour en raison de la situation sanitaire.

Je tiens, pour finir, à faire un clin d'œil à mon petit frère qui, bien qu'étant trop jeune pour s'investir dans ce projet, m'a transmis tout au long de mes heures de travail sa bonne humeur et sa joie de vivre sans lesquelles l'écriture de cette thèse aurait été bien moins évidente.

## Résumé

---

Il s'agit ici de l'étude des méthodes d'apprentissage permettant au mieux de dispenser un cours sur l'entrepreneuriat aux étudiants de l'Ecole Supérieure de Navigation d'Anvers.

La première étape consiste à poser une définition claire de deux méthodes d'apprentissage actuellement les plus discutées, à savoir le cours magistral et l'apprentissage par coaching des étudiants, mais aussi d'aborder les possibilités d'hybridation de ces deux méthodes afin d'obtenir les meilleurs résultats sur l'apprentissage.

Ensuite, l'objectif est de concevoir une expérience de cours auprès des étudiants afin de déterminer quelle méthode offre les meilleurs résultats sur l'apprentissage de cette matière complexe qu'est l'entrepreneuriat.

Pour cela, un cours sur l'entrepreneuriat a été créé, reprenant point par point les étapes de la création d'une entreprise de la façon la plus claire et la mieux illustrée possible.

En effet, ce cours servira de base commune d'apprentissage pour chacune des méthodes qui seront testées lors de l'expérience, de façon à tirer des conclusions concrètes et proposer des recommandations sur le possible enseignement de cette matière à l'Ecole Supérieure de Navigation d'Anvers.

## Abstract

---

This research deals with the study of learning methods that can best be used to deliver a course on entrepreneurship to students of the Antwerp Maritime Academy.

The first step is to clearly define two learning methods that are currently the most discussed nowadays, i.e. the lecture and the coaching approach. The possibilities of hybridization of these two methods in order to obtain the best learning results are also addressed.

Next, a course has been designed to serve as an experiment with the students, confronting traditional teaching with coaching approach. This comparative approach will allow us to determine which method delivers the best results in the study of such a complex topic as entrepreneurship.

The course on entrepreneurship that will be used in the experiment, familiarizes the student with every step in the creation of a company in the clearest and best illustrated way possible. This course will serve as a common learning base for each of the methods that will be tested during the experiment, in order to draw concrete conclusions and propose recommendations on the possible teaching of this subject at the Antwerp Maritime Academy.

# Table des matières

---

Avant-propos.....	I
Résumé.....	II
Abstract.....	III
Table des matières.....	IV
Table des figures.....	VI
Introduction.....	1
1 Partie I : Expérience.....	2
1.1 Le cours magistral.....	2
1.1.1 Définitions.....	2
1.1.2 Études sur les limites du CM et test d'impact sur l'efficacité des résultats.....	3
1.2 Le cours interactif- autonomie - coaching.....	6
1.2.1 Définitions.....	6
1.2.2 Les différentes méthodes de l'apprentissage actif, intérêts et limites.....	9
1.3 Expérience d'apprentissage sur le Thème de la création d'entreprise.....	12
1.3.1 Préambule et réflexions qui ont orienté les directions de l'expérience.....	12
1.3.2 Présentation de l'expérience, hypothèses et fonctionnement.....	14
1.3.3 Réalisation de l'expérience.....	25
2 Partie II : Cours.....	26
2.1 Méthode de création du cours.....	26
2.2 Étapes préalables à la création d'entreprise.....	28
2.2.1 Trouver une idée d'entreprise.....	28
2.2.2 Protéger ses idées.....	33
2.2.3 Les aides de l'état pour la création d'entreprise.....	37
2.2.4 Utilisation du Lean start-up pour tester son idée.....	40
2.3 L'analyse du marché.....	45

2.3.1	L'analyse des tendances du marché .....	45
2.3.2	L'analyse des concurrents .....	48
2.3.3	L'analyse des segments, ciblage et positionnement.....	51
2.3.4	L'étude de marché.....	58
2.3.5	Le mix marketing .....	61
2.3.6	La synthèse SWOT .....	68
2.3.7	Le Business Model .....	71
2.4	L'étude de la viabilité financière du projet.....	75
2.4.1	Les financements.....	76
2.4.2	Le calcul de la marge et des charges externes.....	77
2.4.3	L'estimation du besoin en fond de roulement (BFR) .....	78
2.4.4	Les échéanciers d'emprunts.....	82
2.4.5	Le calcul du point mort.....	85
2.5	Installer son entreprise.....	87
2.5.1	Le business plan .....	88
	Conclusion .....	94
	Bibliographie .....	95

## Table des figures

---

Figure 1	Graphique représentant le taux de réussite aux examens en fonction du type de cours suivis .....	4
Figure 2	Tableau représentant la convenance d'un cours magistral en fonction de la matière à enseigner.....	5
Figure 3	Processus d'apprentissage itératif par K. Griffiths .....	8
Figure 4	Canvas explicatif du Business Model .....	19
Figure 5	Canvas vierge du Business Model.....	20
Figure 6	Canvas officiel du Business Plan de Nespresso.....	21
Figure 7	Dessin représentatif des questions à se poser lors de la création d'entreprise ...	29
Figure 8	Procédure de dépôt à l'INPI.....	33
Figure 9	Évolution du logo IKEA au fil des années .....	35
Figure 10	canvas de la proposition de valeur par A. Osterwalder .....	43
Figure 11	Étapes à suivre pour effectuer une bonne analyse de marché .....	45
Figure 12	Exemple de fiche de synthèse à remplir lors des recherches effectuées pour l'analyse de marché.....	47
Figure 13	Cartographie concurrentielle du nouvel entrant NABAB (kebab) sur le marché de la restauration rapide.....	49
Figure 14	Exemple de tableau d'analyse concurrentielle .....	49
Figure 15	Exemple de mapping concurrentiel sur les grandes surfaces.....	50
Figure 16	Exemple de mapping concurrentiel sur le commerce électronique.....	50
Figure 17	Étapes à suivre pour développer une bonne analyse concurrentielle .....	51
Figure 18	Exemple de segmentation de la clientèle dans le secteur touristique .....	52
Figure 19	Exemple de segmentation du type de la clientèle touristique .....	53
Figure 20	Répartition de la clientèle selon les types de vacances.....	54
Figure 21	Stratégie de segmentation d'AirBNB .....	54
Figure 22	Stratégie de méso segmentation d'AirBNB.....	55
Figure 23	Types de ciblage.....	56
Figure 24	Tableau à effectuer pour faire l'analyse du positionnement d'une entreprise.	57
Figure 25	Mapping de positionnement de la marque Petit Bateau .....	57

Figure 26	Schéma explicatif des 4 P .....	64
Figure 27	Schéma explicatif des 7P .....	65
Figure 28	Tableau explicatif des 10 P d'Autolib .....	67
Figure 29	Matrice Swot n°1 .....	68
Figure 30	Les bonnes questions à se poser pour remplir une matrice SWOT .....	69
Figure 31	Matrice SWOT d'AirBNB .....	69
Figure 32	Matrice Swot Coca Cola .....	70
Figure 33	Business model canevas .....	72
Figure 34	Business Model canevas de Ryanair .....	74
Figure 35	Schéma explicatif du besoin en fond de roulement .....	79
Figure 36	Exemple de calcul de BFR pour Fresh Rapido (restauration rapide végétarienne) .....	81
Figure 37	Tableau exemple d'un financement par annuités constantes.....	83
Figure 38	Tableau exemple d'un financement par remboursement constant.....	84
Figure 39	Tableau exemple d'un financement in fine .....	84
Figure 40	Représentation graphique du point mort .....	85
Figure 41	Schéma du processus d'installation de l'entreprise .....	87
Figure 42	Exemple de l'Executive summary de Fresh rapido .....	89
Figure 43	Schéma représentatif du processus du Business Plan .....	90
Figure 44	Tableau exemple de prévisionnel de chiffre d'affaire pour Fresh Rapido.....	91
Figure 45	Schéma récapitulatif du Business Plan.....	92
Figure 46	Exemple de Business Plan type Powerpoint .....	93



## Introduction

---

Précédemment, lors de mon mémoire de Bachelor, j'ai pu observer un fort intérêt des étudiants de l'École Supérieure de Navigation d'Anvers pour le thème de l'entrepreneuriat. En effet, suite au sondage de 76 étudiants dans les classes de 3<sup>e</sup> année de Bachelor et de Master en sciences nautiques, ainsi qu'en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année de Bachelor en mécanique navale, il a été déterminé que plus de 79 % de ces étudiants seraient intéressés par créer une entreprise au cours de leur avenir professionnel. Il semblait donc judicieux pour notre école de jouer un rôle actif dans l'apprentissage de cette discipline, et de valoriser la mise à profit des contacts et de la notoriété dont elle dispose, pour soutenir les étudiants dans leurs projets d'entrepreneuriat. Le but étant à terme que les start-ups à succès puissent réaliser leur projet dans un processus de collaboration avec leur école.

Pour cela, il a été déterminé que l'un des moyens les plus efficaces serait l'enseignement de cette discipline à l'école à travers un cours à option qui permettrait aux étudiants de comprendre et d'acquérir des bases solides dans la création d'entreprise.

Dans cet objectif, la création d'un cours d'initiation à l'entrepreneuriat est développée ainsi qu'une réflexion sur les méthodes d'enseignement de ce cours, compte tenu des différentes polémiques actuelles autour du cours magistral et ses limites.

En effet, serait-il réellement judicieux d'enseigner l'entrepreneuriat sur la base d'une pédagogie traditionnelle ou serait-il plus efficace de développer une autre méthode d'apprentissage plus pro active ?

Afin de déterminer quelle méthode nous donnera le meilleur rendement d'apprentissage, une expérience rassemblera deux groupes de travail ayant pour but de déterminer quel groupe aura la meilleure compréhension de l'entrepreneuriat selon l'exposition du groupe à l'une ou l'autre méthode.

# 1 Partie I : Expérience

---

La construction de cette expérience a comme point de départ l'analyse des constats réalisés au cours d'études. En effet, pour réaliser cette expérience, je me suis posé la question des différentes pratiques et méthodes pédagogiques existantes de l'enseignement supérieur et notamment des cours universitaires. Nous allons distinguer les deux pratiques majeures que sont le cours magistral d'un côté, et le cours interactif ou en autonomie de l'autre.

## 1.1 Le cours magistral

### 1.1.1 Définitions

Dans cette partie nous utiliserons la définition du cours magistral donné par M. Altet (Altet, 1994), qui est une pédagogue française et professeure émérite de sciences de l'éducation à l'université de Nantes, dans son article intitulé « Le cours magistral universitaire : un discours scientifico-pédagogique sans articulation enseignement-apprentissage », M. Altet indique que les cours magistraux (...) universitaires présentent les caractéristiques suivantes : « ce sont des monologues expositifs qui informent, citent, donnent des références bibliographiques, retracent des recherches reconnues par la communauté scientifique ou très récentes, proposent des synthèses personnelles, originales sur une question, intègrent les toutes dernières recherches ou connaissances publiées, présentent des recherches scientifiques, transmettent des savoirs rationnels, savoirs synthétisés personnellement par l'enseignant-chercheur qui les dispense »; « Cette transmission de savoirs « originaux » est faite sans échanges véritables avec les étudiants, c'est un « CM », cours magistral »

Cette définition décrit, à mon sens, parfaitement le cours magistral original dispensé dans la majorité des universités depuis leur création dans les années 1050, comme l'indique Scott Freeman dans, biologiste à l'université de Washington, Seattle et professeur émérite de l'université de Washington où il conduit des recherches sur comment les techniques d'apprentissage actif influent sur l'apprentissage des étudiants, dans son interview pour le journal Science Mag (Bajak, 2014).

### 1.1.2 Études sur les limites du CM et test d'impact sur l'efficacité des résultats

D'après un article du Huffington Post écrit par M. Le Breton (Le Breton, 2016), la majorité des reproches émis par le corps professoral sur le cours magistral se fait sur le manque d'interactivité avec les étudiants. Ce point de vue semble être partagé par les étudiants si l'on s'accorde aux résultats de l'étude effectuée par M. Altet (Altet, 1994) dans ses recherches sur les cours en universités. En effet, lors de cette recherche, 283 étudiants de Sciences de l'éducation, sociologie et Grec classique ont été sondés pour donner les résultats suivants :

- 77 % demandent plus d'échanges entre le professeur et le groupe des étudiants
- 63 % trouvent le cours trop rapide
- 58% demandent plus d'explications sur les points nouveaux vus en cours
- 57 % insistent sur le besoin de faire un point avec le professeur sur les notions vues lors du cours précédent après avoir effectué des révisions du cours à la maison
- 53% souhaiteraient la possibilité de clarifier les points obscurs pendant le cours

Ces résultats dénotent un manque de participation des étudiants dans la cadence du cours et d'un manque de ce que l'on peut appeler le « coaching » par le professeur. La conséquence semble que près de la moitié disent avoir des lacunes de connaissances sur les thèmes abordés, des difficultés à suivre pendant les cours et à s'approprier seuls les contenus après les cours. On constate donc actuellement des difficultés de compréhension des connaissances dispensées dans les cours magistraux classiques, le même pour tous en amphithéâtre, de même qu'un manque de relations enseignants-étudiants, aspect relevé par plus de trois quarts des étudiants. (77 %)

Une étude de Scott Freeman et de ses collègues (Freeman, 2014) menée sur 228 étudiants de cours de STEM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques) pose la question de l'efficacité des cours magistraux versus un cours dit plus actif. Lors de cette étude, les étudiants ont été divisés en deux groupes, l'un suivant des cours uniquement magistraux et l'autre suivant des cours « actifs ».

Le résultat qui ressort de l'étude de S. Freeman est que les étudiants ayant suivis un cours magistral avaient 1,5 fois plus de chance de rater leurs examens que ceux ayant suivis un cours dit « actif » où l'interaction avec les étudiants était mise en avant.

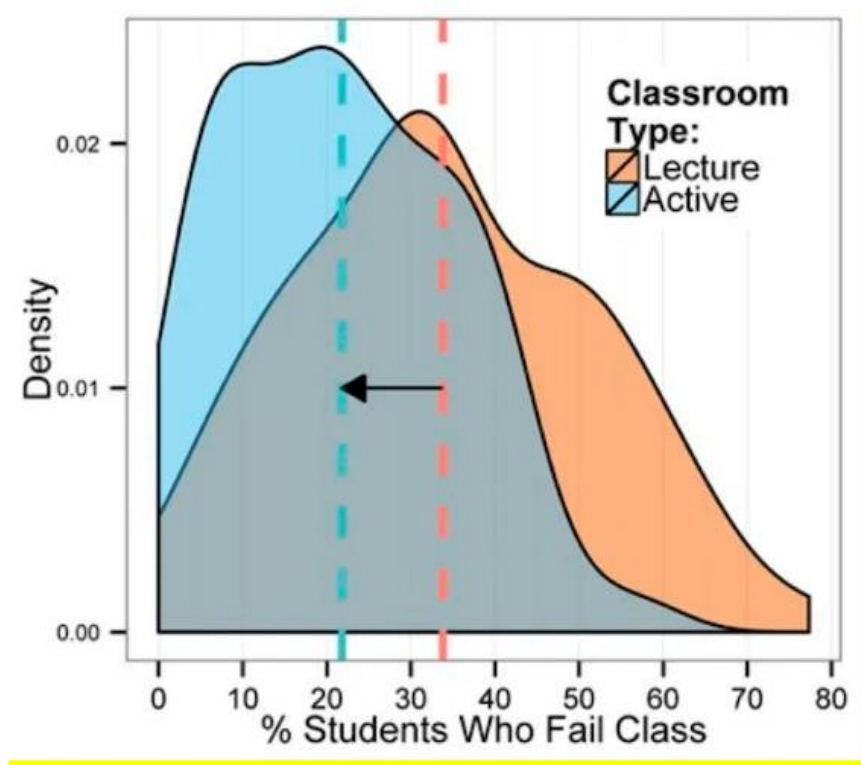


Figure 1 Graphique représentant le taux de réussite aux examens en fonction du type de cours suivis

Source : Bhatia (2014)

On peut ainsi observer grâce à ce graphique, que moins de 22% des étudiants ont ratés leurs examens en suivant des cours actifs contre près de 34% pour ceux ayant suivis des cours magistraux.

Cette étude démontre ainsi l'inefficacité des cours magistraux dans le cadre de certains sujets. Ces derniers ont en été énumérés par G. Roduit, professeur à la Haute Ecole de Pédagogie (HEP) de Vaud spécialisé en didactique du droit et en didactique de l'histoire, L. Kaufmann, professeur à la Haute Ecole de Pédagogie (HEP) en didactique de l'histoire et éducation à la citoyenneté, et J. Clerc, professeur à la Haute Ecole de Pédagogie (HEP) en didactique de l'histoire et docteur en histoire de l'Université de Fribourg (Roduit, Kaufmann, & Clerc, 2014) dans leurs recherches, Didactique de l'histoire I, sous forme du tableau suivant :

<b>Le cours magistral convient quand il s'agit de:</b>	<b>Le cours magistral ne convient pas quand il s'agit de :</b>
Disséminer des informations rapidement à un grand auditoire	Présenter des informations compliquées, détaillées ou théoriques
Présenter des informations nouvelles avant d'utiliser d'autres médias ou d'autres activités (par exemple: une courte présentation avant de passer une cassette vidéo)	Traiter des informations concernant les sentiments et les attitudes
Fournir une vue d'ensemble d'un sujet	Donner une formation en compétences psycho-motrices (où l'on apprend en faisant)
Eveiller de l'intérêt sur un sujet	Enseigner des compétences cognitives (par exemple: la synthèse et l'évaluation)

Figure 2 Tableau représentant la convenance d'un cours magistral en fonction de la matière à enseigner

Source : Roduit et al.(2014)

Il serait donc, d'après eux, important d'appliquer un apprentissage actif dans certains cas.

Il semble désormais clair que le cours magistral ne convient pas à tous types de sujets. Bien qu'étant une méthode d'enseignement avérée depuis de nombreux siècles, celle-ci présente de sérieuses limites. Dans le cadre de notre travail sur la création d'entreprise, certaines limites du cours magistral présenté par Roduit et al. (2014) semblent très difficile à contourner pour une matière telle que l'entrepreneuriat.

En effet, ce cours sur la création d'entreprise va « enseigner des compétences cognitives (synthèse et évaluation) », « présenter des informations compliquées, détaillés ou théoriques » mais aussi « traiter d'information concernant les sentiments et attitudes » (Roduit et al., 2014). « Cela peut notamment s'expliquer par le fait que l'interaction entre l'enseignant et les étudiants est à la fois asymétrique (Parpette (2002), cité par Houart (2009)et hiérarchique (Papi & Glikman, 2015). Asymétrique, car l'enseignant y est actif, expert dans les savoirs qu'il transmet, et l'étudiant plutôt passif ; « hiérarchique » par la relation d'autorité entre l'enseignant (qui possède cette autorité) et l'étudiant (qui doit, en quelque sorte, s'y « soumettre ») »(Falla et al., s. d.).

Ces trois points, semblent être une raison valable pour expérimenter le développement d'un nouveau type de cours.

De plus, certaines méthodes d'apprentissage, tel que le cours en autonomie ou le coaching, pourraient être très prometteuse pour l'enseignement de sujet tel que l'entrepreneuriat.

## 1.2 Le cours interactif- autonomie - coaching

### 1.2.1 Définitions

Qu'est-ce que le coaching ? Cette question suscitera des réponses différentes selon les sources. D'une manière générale, le coaching est un processus qui permet à un individu ou à un groupe de personnes de réfléchir et de prendre conscience de qui ils sont, de leurs forces, de leurs défis et des options qui s'offrent à eux.

Contrairement à l'instruction traditionnelle (notamment le cours magistral) où l'accent est mis sur le formateur qui transmet ses connaissances, le coaching vise à aider le coaché à identifier ses propres objectifs, forces et domaines de développement. Le coach doit apporter un espace de réflexion et de créativité, sans porter de jugement, pour aider et écouter le coaché à explorer ses propres voies.

Pour clarifier davantage, voici quelques définitions d'experts :

“Le coaching libère le potentiel d'une personne à maximiser sa propre performance. Il l'aide à apprendre plutôt qu'à lui enseigner” (Whitmore, 1992). Le texte fondateur de Sir John Whitmore, a présenté le modèle GROW pour la première fois en 1992 dans son ouvrage “Coaching for Performance” (Whitmore, 1992). Ce modèle de coaching est un cadre de coaching utilisé dans les conversations, les réunions et le leadership d'entreprise pour libérer le potentiel et les possibilités de chacun. Ce modèle a été créé par Sir John Whitmore et ses collègues dans les années 1980 et signifie :

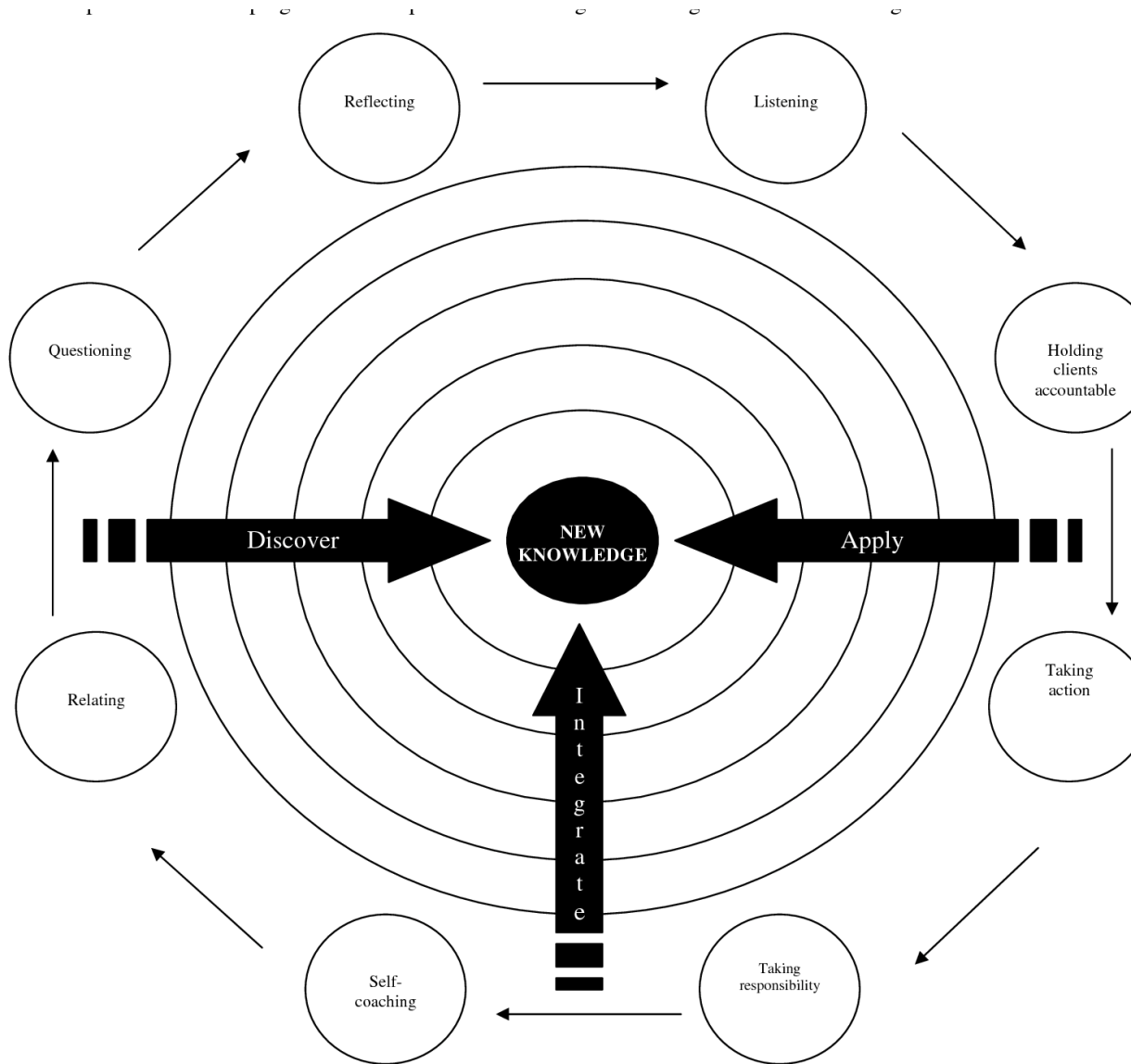
G – Goal	Que voulez-vous ?
R - Reality	Que se passe-t-il maintenant ?
O - Options / Opportunities	Que pourriez-vous faire ?
W - Will	Qu'allez-vous faire précisément ?

Ce modèle en 4 étapes guide le travail des entraîneurs des ateliers de coaching.

Sir John Whitmore était président exécutif de Performance Consultants. Il était un penseur éminent du leadership et reconnu au premier plan mondial pour établir des cultures de gestion du coaching.

Dans l'ouvrage de D'Eric Parsloe et Monica Jamieson Wray « Coaching et Mentorat, Methodes pratiques pour améliorer l'apprentissage »(Parsloe & Leedham, 2017), il est indiqué page 42 que le coaching est un processus qui permet l'apprentissage et le développement et donc l'amélioration des performances. « Pour réussir, un coach a besoin d'une connaissance et d'une compréhension du processus ainsi que de la variété de styles, de compétences et de techniques appropriés au contexte dans lequel le coaching a lieu »(Parsloe & Leedham, 2017). Eric parsloe est l'auteur de plusieurs livres et modules d'apprentissage à distance. Il est directeur de l'école d'Oxford de coaching et de mentorat, et Monika Wray est responsable de la recherche.

Kerryn E. Griffiths a publié en 2009 un article académique dans la revue universitaire à comité de lecture internationale, Journal for Evidence Based Coaching and Monitoring "Découvrir, appliquer et intégrer : le processus d'apprentissage en coaching" volume 7(2), pp.16-30 (Griffiths & Campbell, 2009), qui présente le processus d'apprentissage du coaching et met l'apprentissage au cœur du coaching. Les résultats montrent comment l'apprentissage en coaching est apparu comme un processus de découverte, d'application et d'intégration de nouvelles connaissances qui aboutit à un processus de développement de la personne. Ce processus est un apprentissage itératif en un cycle continuellement construit, approfondi et prolongé. Kerryn E. Griffiths



**Figure 3** Processus d'apprentissage itératif par K. Griffiths

Source : Griffiths & Campbell (2009)

Le site Wired (Bhatia, 2014) définit l'apprentissage actif pour l'enseignement supérieur de la façon suivante :

« L'apprentissage actif engage les étudiants dans le processus au travers d'activités et/ou de débats dans la classe, contrairement à l'écoute passive d'un expert. Il met l'accent sur une réflexion de plus haut niveau et implique souvent du travail de groupe. »

L'apprentissage actif selon cette définition peut prendre différentes formes qui nous le verrons, peuvent elles-mêmes être combinées dans une forme hybride comme présenté par Google sur son site (Google, s. d.).



## 1.2.2 Les différentes méthodes de l'apprentissage actif, intérêts et limites

### 1.2.2.1 *L'apprentissage via un projet*

Le but de cette méthode sera de faire produire par les étudiants une réalisation concrète sur un sujet. C'est une méthode pouvant être collective ou individuelle et elle s'apparente souvent à la réalisation d'un exposé sur un thème ou bien à la réalisation d'une maquette. Cette méthode permet en général de faire approfondir un sujet qui a déjà été travaillé en classe, par exemple lors d'un cours magistral.

L'intérêt majeur de cette méthode est de donner une autonomie « totale » à l'apprenant et ainsi laisser libre cours à sa créativité. Ceci permettra de développer une forte motivation chez l'apprenant qui s'appropriera le sujet et le tournera dans le sens qu'il l'entend. En revanche, ce processus d'apprentissage seul prendra beaucoup de temps, de recherche et de travail avant d'aboutir à la finalisation du projet, d'autant plus si l'étudiant débute sans connaissances préalables.

### *1.2.2.2 L'apprentissage par résolution de problèmes/ Apprentissage coopératif/collaboratif ou Méthode Coactive*

Selon M. Robert, l'apprentissage coactif est quand « deux ou plusieurs individus poursuivent simultanément et en présence l'apprentissage d'un comportement donné » (Robert, 1970).

En d'autres mots, c'est une méthode collective de découverte d'un sujet en résolvant un problème le concernant. Cela ne doit pas nécessairement demander des connaissances de base sur le sujet. En général les étudiants pourront s'appuyer sur des documents accompagnant le problème et l'enseignant aura un rôle de coaching et de facilitateur afin de ne pas laisser les groupes dans une impasse.

Ici le but sera d'utiliser les données fournies par les documents pour résoudre le problème et apprendre les principales notions du sujet.

Cette méthode a pour avantage de donner des résultats de mémorisation très élevés tout en laissant une capacité d'innovation très importante chez l'apprenant, en lui permettant de développer ses méthodes de travail seul ou en groupe. De plus, ce type de résolution de problème permet d'être directement au cœur du sujet appris. Par exemple, dans le cas d'un sujet technique, on pourrait imaginer que cette méthode mette en place un système de réparation d'appareil défectueux par exemple. Malheureusement cette méthode reste très coûteuse en temps et les apprenants auront besoin d'avoir des connaissances préalables sur le sujet pour être efficace.

### *1.2.2.3 Apprentissage par la découverte*

C'est une méthode qui s'appuie sur une démarche inductive, et la matière à apprendre ne sera pas présentée sous sa forme finale. Le but sera au contraire de laisser l'étudiant reconstituer et réorganiser les informations afin qu'il l'incorpore à son répertoire de connaissances personnelles.

L'intérêt de cette méthode est qu'elle laisse à l'apprenant la possibilité de développer sa propre méthode de travail et d'apprentissage. Cela crée en général un surplus de motivation à propos du sujet puisque l'étudiant sera fier d'avoir réussi par lui-même.

Cette méthode a tout de même d'importantes limites tel que le temps d'apprentissage nécessaire. En effet, dans ce cas il sera difficile de faire un plan d'apprentissage commun à chaque apprenant puisque le but est de laisser l'apprenant apprendre de la façon dont il le souhaite ou qui lui vient naturellement. Le temps pour l'apprenant de structurer ses connaissances prendra forcément plus de temps. De surcroit, il lui sera probablement nécessaire d'avoir une base de connaissance afin que cet apprentissage ne soit pas un échec. Il est donc à éviter qu'un étudiant soit incapable d'avancer par manque de connaissance et se démotive).

#### *1.2.2.4 Apprentissage à partir d'étude de cas concret*

Cette méthode consiste à étudier des cas réels et relativement complexes, en général ce sont des « accidents ». Le but des étudiants sera de déterminer les points positifs et négatifs du cas, analyser et étudier la situation. Pour finir l'étudiant devra déterminer la chaîne d'actions qui aurait dû être mise en place pour résoudre le problème.

Ceci demande cependant une connaissance préalable des solutions qui peuvent être apportées dans la situation présentée lors de ce cas.

#### *1.2.2.5 Apprentissage expérientiel*

Il s'agit d'une méthode qui se base sur les expériences qui nous ont marquées, soit les expériences personnelles de l'étudiant. Ce sont donc des cas que l'étudiant s'approprie facilement puisqu'elles viennent de sa propre expérience. Au travers de son expérience, l'étudiant avec l'aide de l'enseignant doit identifier les théories, méthodologies, actions appropriées. C'est une méthode relativement complexe à mettre en place où l'apprenant doit contrôler et manipuler lui-même les variables de son expérience.

Ainsi, nous avons pu observer que chaque méthode d'apprentissage actif précédemment énoncée demande une grande quantité de temps pour être efficace. Dans plusieurs de ces méthodes, il est préférable, sinon nécessaire, d'avoir des connaissances de base sur le sujet. Ceci, raccourcit le temps nécessaire à l'apprentissage, et permet une meilleure

compréhension du sujet et une utilisation plus efficace de la méthode d'apprentissage proposée.

C'est pourquoi je pense qu'il serait intéressant d'essayer de développer une forme « hybride » d'apprentissage, composée à la fois de la méthode active et du cours magistral.

### 1.3 Expérience d'apprentissage sur le Thème de la création d'entreprise

#### 1.3.1 Préambule et réflexions qui ont orienté les directions de l'expérience

Comme nous l'avons vu précédemment, le cours magistral semble parfaitement adapté pour présenter un sujet et fournir rapidement des connaissances et informations à propos de ce sujet, en donner une vue d'ensemble. De l'autre côté, nous avons vu que la limite du cours magistral résidait dans son écoute passive. L'apprentissage actif permet quant à lui une appropriation des cours, une relation enseignant-étudiants en vue d'une meilleure efficacité pédagogique et de meilleurs résultats aux examens mais pâtie souvent d'un manque de connaissances du sujet traité. L'apprentissage actif de l'expérience, reposera sur un modèle hybride d'apprentissage composé d'abord d'un cours type didactique (type magistral) permettant de fournir les informations générales aux étudiants, puis d'un apprentissage actif. La forme hybride devrait permettre de résoudre le problème du manque de connaissances souvent constatée dans l'enseignement actif appliquée de façon immédiate et directe. Mais l'enseignement actif a aussi un autre inconvénient qui ressort des études menées qui est sa demande importante en temps, la « lenteur » du processus.

Or, les professeurs ont un temps limité de cours pour instruire leurs étudiants et doivent respecter un cadre temps. Pour cela, le cours doit-être structuré et le professeur doit anticiper et « comptabiliser » le temps qui lui sera nécessaire pour traiter chaque sujet. Afin de laisser une place supplémentaire à l'apprentissage actif, il faudra donc réduire le temps demandé par les étudiants pour acquérir les connaissances de base du thème étudié (type CM). De plus, chaque étudiant apprend à son rythme et l'on ne peut pas accélérer l'apprentissage d'un étudiant qui apprend plus doucement, au risque de le mettre en échec. Enfin, certains étudiants rencontrent des difficultés à apprendre seul mais apprendront vite en la présence d'un professeur ou vice versa...

C'est pourquoi la solution envisagée sera de mettre en place un travail préalable au cours à la maison visant la découverte autonome des connaissances générales du sujet traité par l'étudiant, sur les conseils et directives de l'enseignant (lien vidéo, supports écrits rédigés par l'enseignant, articles...avec un objectif guidé). Ceci permettra de prendre plus de temps en classe pour l'approfondissement des informations vues à la maison et surtout libérer du temps pour l'apprentissage actif de la thématique étudiée.

En effet, si les étudiants venaient en cours en ayant préalablement cherché à comprendre les points clés du sujet enseigné, le professeur aurait ainsi la possibilité de revenir brièvement sur les points essentiels du cours à l'aide d'un cours magistral afin de s'assurer de la compréhension de tous les étudiants et d'enchaîner ainsi sur un apprentissage actif tel qu'une résolution de problème, une étude de cas ou la mise en place d'un projet personnel ou en groupe ainsi que l'approfondissement de certains points, le tout en interaction avec les étudiants dans un rapport de temps identique à celui d'un cours magistral traditionnel.

Dans un milieu tel que les études secondaires, il semble réaliste de pouvoir compter sur la motivation des étudiants pour s'initier en autonomie à la maison sur le thème du cours (sur la base de directives précises ou vidéo/liens données par le professeur, variable indispensable à la réussite du projet) en vue de maximiser le temps de d'enseignement en coaching. Ceci est l'objet de l'expérience étudiée dans cette recherche.

## 1.3.2 Présentation de l'expérience, hypothèses et fonctionnement

### 1.3.2.1 *Présentation*

Ayant déterminé lors de mon mémoire, un fort intérêt, des étudiants de l'école de Navigation d'Anvers, pour l'entrepreneuriat, j'ai souhaité organiser une expérience dans le but de déterminer quel type d'apprentissage serait le plus efficace pour enseigner l'entrepreneuriat.

### 1.3.2.2 *Méthode de recrutement - Proposition de participation à l'expérience*

Les étudiants seront approchés via le site internet de l'école, blackboard, et les réseaux sociaux relatifs à l'école. Le conseil étudiant a communiqué un message sur leurs différents canaux de communications (Blackboard, Instagram et Facebook) pour proposer aux étudiants de participer à cette expérience.

### 1.3.2.3 *Nombre de participants*

Sachant que la population d'étudiants à l'école est faible, il était difficile de créer une expérience respectant les normes classiques d'une expérience scientifique. Le groupe de travail portera sur 18 étudiants, 9 dans chaque groupe, afin de réaliser cette expérience. 6 groupes de 3 permettront d'avoir des résultats suffisant pour observer une différence entre les deux groupes même si avec un intervalle de confiance de 95%, on observera une marge d'erreur de 21% lors de cette de cette expérience.

Les étudiants participants à chaque groupe d'apprentissage (actif ou passif) seront tirés au sort de façon aléatoire afin d'éviter d'avoir des étudiants déçus de leur affectation au début de l'expérience.

#### *1.3.2.4 Déroulement des cours : introduction d'un biais inéluctable dû à la crise sanitaire du moment (prise en compte des restrictions sanitaires dues aux COVID)*

Pour des raisons sanitaires, les cours ne pourront pas être donnés en présentiel. Tous les cours, questionnaires et exercices seront donc donnés sur des supports numériques via Blackboard collaborate ultra pour les cours, via e-mail pour les énoncés des exercices et les questionnaires via internet (<https://www.qualtrics.com/fr/acces-gratuit/>).

Le cours en version PDF sera distribué à chaque étudiant et il sera fortement conseillé de prendre des notes afin de stimuler la concentration de garder les étudiants actifs et intéressés sur le sujet. Dans le cas du cours de coaching, les étudiants disposeront du cours à l'avance afin de le préparer à la maison et d'être à même de formuler leurs questions lors de l'explication de début de session. Le principe de la visio-conférence est retenu du fait de la crise sanitaire. L'expérience se déroulera en distanciel et non pas en présentiel ce qui induira un biais à l'expérience, l'interactivité du présentiel étant rompu.

Le point de réflexion suivant fut autour de la méthode d'évaluation, en effet, l'apprentissage d'un cours nécessite une évaluation finale pour déterminer si les objectifs sont atteints. Pour cela, deux parties principales ont été retenues : une partie pratique qui permettra d'évaluer la compréhension immédiate de l'étudiant sur chaque thème et une partie théorique permettant de déterminer la mémorisation à long terme de l'étudiant.

L'évaluation finale de ce cours sera développée puisqu'elle représentera l'expérience de ce mémoire.

#### *1.3.2.5 Méthodes et hypothèses de l'expérience*

L'expérience mise en place a pour objectif de répondre à la problématique suivante : Lequel des deux apprentissages sera le plus efficace pour enseigner l'entrepreneuriat à l'École Nationale Maritime d'Anvers ? Le cours magistral ou le cours en coaching ? L'hypothèse de départ repose sur un enseignement en coaching (autonomie) plus efficace que l'enseignement classique (magistral) selon les résultats scientifiques analysés.

L'expérience se réalisera dans un même espace-temps pour chaque enseignement. L'enseignement en coaching se fera sur un mode hybride d'une première partie préparée en

autonomie par les étudiants à la maison (acquisition des savoirs de base) et revue en début d'expérience de façon classique, la deuxième partie du cours étant consacrée au coaching. Cette expérience se déroulera en 4 étapes.

La première étape consiste à réaliser l'expérience des deux enseignements sur les étudiants de l'École maritime d'Anvers sur un sujet majeur de l'Entrepreneuriat : « le Business Model, outil incontournable à la réussite d'un projet d'entreprise », comme le dit Pierre Facon, dirigeant associé de F.C.I.C, société spécialisée dans l'édition de médias online sur la création, la gestion et la reprise d'entreprise, dans son article pour le journal Les Echos (Facon, 2021).

Le choix de ce sujet s'explique par le fait que le Business Model est un enjeu majeur pour la réussite du projet d'entreprise. De plus, c'est un outil visuel, à la portée de tous, facilement compréhensible et qui récapitule les différents points de la création d'entreprise. Il s'applique autant pour des grandes entreprises, que les PME ou les start-ups. C'est un outil essentiel pour la mise en place des bases d'un nouveau concept, de nouveaux produits ou services.

Nous utiliserons un comparant et un comparé.

L'enseignement classique, (passif, Cours Magistral) sera le témoin de comparaison

Le contenu du cours magistral s'articulera autour d'un sommaire d'introduction, suivi d'un cours théorique traitant des notions de base de la création d'entreprise (6 points théoriques approfondis) ainsi que du Business model (sujet majeur de l'Entrepreneuriat). Ce contenu sera conforme à celui développé dans la partie théorique du cours Partie II et des 6 axes suivants :

- Trouver une idée d'entreprise /la proposition de valeur
- Protéger son idée
- L'analyse du marché
- Le Mix Marketing
- La viabilité financière
  
- Le Business model canvas



L'outil utilisé sera un support numérique convivial avec le logiciel Power Point.

Pour cela, une présentation Power Point sera créée et le cours distribué via un support numérique (PDF) aux étudiants, conforme à un cours d'enseignement traditionnel.

Le Cours Magistral se déroulera sur une durée d'environ 55 minutes, temps identique à celui pratiqué à l'école maritime d'Anvers.

Les acteurs en présence seront du côté des apprenants une classe de 9 étudiants, en un seul groupe et un enseignant (que je représenterais pour des raisons pratiques).

Le mode de Communication sera majoritairement passif conformément à la pédagogie habituelle du Cours Magistral, cours didactique (par opposition aux cours pratiques) avec néanmoins la possibilité pour les étudiants de poser des questions et d'interagir avec l'enseignant dans la limite de ce qui se pratique habituellement en cours magistral.

L'autre type d'enseignement qui sera testé en comparaison est un enseignement actif, apprentissage en « coaching » par opposition au cours magistral. La formule d'apprentissage hybride a été retenue pour cet apprentissage actif car le thème traité sur l'entrepreneuriat, requiert à la fois des bases théoriques et pratiques.

Le cours en autonomie contrairement au cours magistral, se déroulera en 2 parties qui se succéderont sans pause ;

La première partie sera didactique (avec une autonomie d'apprentissage préparatoire des étudiants à la maison). Une semaine avant le test, le thème et les objectifs du travail préparatoire à la maison seront transmis aux étudiants ainsi que les liens et vidéos à consulter. Puis le jour du test, le cours s'appuiera comme pour le CM, d'un support numérique convivial avec le logiciel Power Point (reprenant les mêmes parties et contenus que ceux du Cours Magistral, c'est à dire les bases de la création d'entreprise en 6 points théoriques ainsi que le Business Model), mais de façon réduite, puisque les informations de base auront déjà dû être

préparé à la maison. Les étudiants pourront poser des questions comme dans le cours magistral, dans un laps de temps réduit

Pour cela, une présentation Power Point succinct sera créée et le cours sera également distribué via un support numérique (PDF) aux étudiants, afin de laisser une trace écrite.

La deuxième partie, en coaching est constituée d'un atelier pratique d'une étude d'un cas concret d'un Business Model.

Cet atelier pratique s'appuiera sur des outils différenciés en 3 grands principes :

- L'utilisation de médias variés afin de permettre aux étudiants de voir et suivre les explications (Power Point), mais aussi de créer (support papier à remplir par eux-mêmes -sous forme d'une maquette vierge et d'étiquettes) et d'entendre (extrait très court d'une vidéo de l'expérience d'un chef d'entreprise).
- Un travail sur un Exemple précis connu ; L'étude du cas Nespresso sera étudiée avec des supports papiers et des étiquettes préremplies à coller dans les bonnes cases des 9 parties du Business Model.

L'objectif de la méthode est l'interaction à travers le choix d'un cas célèbre qu'est le modèle d'affaire Nespresso. L'Émulation et l'interaction sont renforcées par un travail en petits groupes, selon une méthode déjà vue avec Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (Pigneur & Osterwalder, 2021).

- Des outils aide-mémoires

Ces étiquettes Préremplies à manipuler et à coller permettront aux étudiants de s'approprier le cas, se familiariser, mémoriser les mots clés essentielles du cours sur la création d'entreprise et des points principaux à se souvenir. Ils permettront aussi de réfléchir de façon pratique à la création d'un business model pertinent par la manipulation et le placement des étiquettes par les étudiants.

Le mode opératoire sera un préambule présentant le groupe Nespresso et le but de l'exercice qui sera de reconstituer le business model de Nespresso.

Un canvas explicatif (récapitulant les 9 questions à se poser pour constituer un Business model) sera distribué et parcouru brièvement si des questions se posent.









<p><b>8- Partenaires clés</b> <i>Qui ? Avec Qui ?</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont mes partenaires stratégiques (prescripteurs, fournisseurs...)?</li> <li>Quelles sont mes motivations pour ces partenariats : optimisation (financière ou pas), réduction des risques, acquisition de ressources ou d'activités particulières ?</li> <li>Quelles activités clés nos partenaires-fournisseurs conduisent-ils ?</li> </ul> <p>Exemple : fournisseurs, sous-traitants, organisation professionnelles, prescripteurs, artisans, designers, collectivités publiques, associations...</p>	<p><b>7- Activités clés</b> <i>Comment ?</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les principales activités pour que mon affaire fonctionne : conception, fabrication, production, gestion logistique, gestion site Web, achat revente, ingénierie, prospection, animation, vente, canaux de distribution, flux de revenus...</li> </ul> <p><b>6- Ressources clés : moyens dont j'ai besoin =&gt; actifs les plus importants</b> <i>Avec quoi</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Locaux, matériels, machines</li> <li>Fonds de commerce</li> <li>Licences, Brevets, Label</li> <li>Ressources Humaines : salariés</li> <li>Savoir Faire</li> <li>Logiciels, Marques</li> <li>Site Internet</li> <li>Stocks, trésorerie</li> </ul>	<p><b>2- Propositions de valeur → Offre efficace et unique</b> <i>Quoi ? Pourquoi ?</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Quel produit/service proposons-nous ?</li> <li>A quel besoin/problème répond-il ?</li> <li>Quel est son avantage par rapport à la concurrence ? Pourquoi viendra-t-il chez moi ?</li> <li>Quelle offre pour chacun des segments</li> </ul> <p>NB : Mon offre est-elle : nouvelle, moins chère, utile, plus performante, éco-responsable, personnalisable, bon design, de meilleure qualité, authentique, naturelle, adaptable, ...</p>	<p><b>4- Relations avec les clients : votre image</b> <i>Comment ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment j'attire, je fidélise mes clients ? Quelle relation spécifique je vais avoir avec eux ?</li> <li>Sur quels supports seront-ils en relation avec mon entreprise ?</li> </ul> <p>NB : Service proposé : assistance personnelle, service d'échange, programme fidélité...</p> <p><b>3- Canaux</b> <i>Comment ?</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Par quels canaux de Distribution et de Marketing vais-je faire connaître mon offre : modes de distribution ou de communication pour valoriser, distribuer...</li> <li>Comment vais-je vendre mes produits (vente en ligne, boutique, grossiste) ?</li> </ul> <p>Ex.: Flyer, pub, site internet, boutique, agents co, vente directe, SAV</p>	<p><b>1-Segments de clientèle →Cible</b> <i>A Qui ?</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Qui sont mes clients ?</li> <li>Y a-t-il différents segments de clientèle ?</li> <li>Mes clients (ceux qui payent) sont-ils les utilisateurs de mes produits ?</li> <li>Quelles sont leurs caractéristiques : Ent. ou particuliers, CSP, âge, attentive à l'environnement...</li> <li>Qui sont mes non-clients ? Et qu'est ce qui m'empêche de les atteindre ?</li> </ul> <p>NB : Si plusieurs cibles faire un document par cible pour ajuster le BM.</p>
<p><b>9- Structure des coûts : ensemble des coûts générés par la mise en place du projet</b> <i>Combien ?</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les coûts les plus importants ? Les activités les plus coûteuses ?</li> <li>Quelles sont les charges fixes (loyer, salaires...) et les charges variables (marchandises, sous-traitance...)?</li> <li>Mon modèle est-il plutôt axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation, sous-traitance...) ou bien axé sur la valeur (création de valeur, haut de gamme</li> </ul>		<p><b>5- Flux de revenus</b> <i>Comment ? Combien ?</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment je fais mon CA</li> <li>Comment chacun de mes segments vont-ils payer ?</li> <li>Mes clients vont payer : un prix fixe, variable (en fonction du modèle et options choisies) dégressif (en fonction du volume vendu) – une location – un abonnement – à la commande – à la réception...</li> </ul>		

Figure 4 Canvas explicatif du Business Model

Source : « le Business Model Canvas, un outil pour travailler son modèle économique ! - CCI Savoie », s. d.

Puis, une maquette vierge à remplir par chaque groupe ainsi que des étiquettes contenant les mots clés à placer dans les 9 points importants du business model de Nespresso, seront distribués.

## Business Model Canvas

Partenaires Clés	Activités Clés	Proposition de Valeur	Relation Client	Segments Clients
	Ressources Clés		Canaux	
Structure de Coûts			Flux de revenus	

Scannez le code pour commander un Poster Business Model Canvas !  
ou rendez-vous sur [www.onopia.com](http://www.onopia.com)

 onopia

Business model canvas from [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)  
Imprimé par Onopia [www.onopia.com](http://www.onopia.com)

**Figure 5 Canvas vierge du Business Model**

Source : « Business Model Canvas en Français », s. d.

Le temps imparti pour le placement des étiquettes dans le business model vierge sera assez court (6 minutes) afin de créer une stimulation dans le travail du groupe.

L'animateur sera disponible pendant toute la durée de l'exercice afin de répondre aux questions d'ordre technique ou donner des explications supplémentaires permettant de mener à bien le placement des étiquettes dans le BM. A la fin de l'exercice, il sera demandé aux étudiants de rendre le canevas rempli. La reprise des travaux de chaque groupe permettra de motiver les étudiants pour la bonne réalisation de ce travail, mais aussi d'évaluer postérieurement la compréhension des étudiants de chaque groupe sur le sujet.

Puis, il sera procédé à la correction, en projetant le canevas officiel du business plan de Nespresso de correction, en le commentant et en ouvrant le débat et les questions.

# Le Business Model de Nespresso

The Business Model Canvas

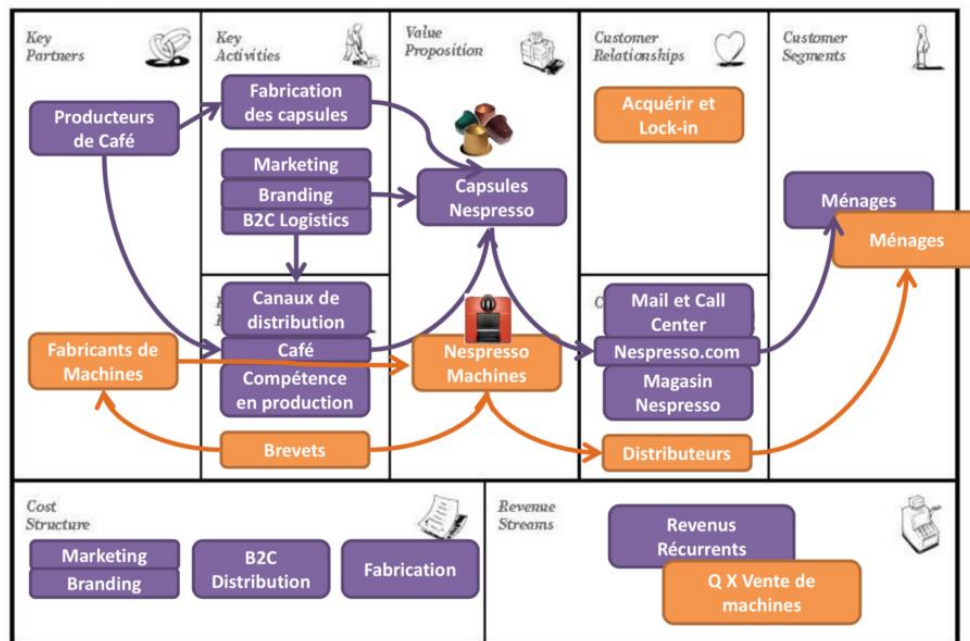


Figure 6 Canvas officiel du Business Plan de Nespresso

Source : Enfroy (2018)

La durée totale du cours sera identique au Cours Magistral soit environ 55 minutes découpée en 2 temps (sans pause puisque l'expérience n'est que de 55 minutes).

Il sera dédié 15 à 20 minutes pour la première partie qui se déroulera avec le groupe entier (9 étudiants), et 35 à 40 minutes pour la partie du coaching L'ouverture d'un débat final, selon son succès, risque de ne pas rentrer dans ce temps de 30 min.

Les acteurs en présence seront l'enseignant (que je représenterais pour des raisons pratiques) et du côté des apprenants dans la première partie la classe entière composée de 9 étudiants et pour la deuxième partie :

La même classe découpée en atelier de trois petits groupes de 3.

Le chiffre de trois a pour but de créer des débats dans l'exercice.

Les groupes seront déterminés préalablement de façon aléatoire via un logiciel de tirage au sort.

Le mode de communication sera majoritairement actif avec d'une part à la préparation personnelle du sujet à la maison par les étudiants ( appropriation du sujet en autonomie). La partie du cours rapide théorique à l'ensemble du groupe permettant essentiellement de s'assurer de la bonne transmission les informations de base nécessaires à la pratique de l'atelier.

Enfin, l'atelier en petits groupes sera véritablement représentatif du coaching et de l'apprentissage actif à partir d'une étude de cas concret (choix d'une des méthodes actives exposées plus haut). L'Émulation et l'autonomie en petits groupes, le travail de compréhension et de mémorisation par les étiquettes sur une étude de cas, ainsi que la participation active avec ouverture d'un débat et exemples précis sont mis en place.

Le but sera de motiver les étudiants à échanger des idées, ou d'expliquer ce qu'ils ont compris pour répondre aux questions de leurs camarades.

Le fait de faire débattre les étudiants au sein du groupe et en fin d'atelier leurs fera s'approprier une position. Le débat, créera une motivation et réflexion très bénéfique pour l'apprentissage d'un thème tel que l'entrepreneuriat et devrait stimuler les résultats.

Lors du débat, l'enseignant devra parler d'exemples précis et de pratiques de réussites ou d'échec de Business model. Des conseils pratiques seront dispensés comme :

*“Ne jamais perdre de vue que la réflexion sur le business model doit conduire à des innovations significatives “:*

Par exemple l'invention des dosettes de café réalisée par Nespresso qui a renouvelé le comportement d'achat des consommateurs Suisse qui sont passés en 10 ans de 100 euros à 250euros.

Les deux étudiants qui ont fondé AirBnB ont répondu à un besoin qui n'avait jusqu'à présent pas été couvert, celui de pouvoir dormir chez l'habitant pour un prix plus modique qu'une nuit d'hôtel et dans une ambiance plus conviviale. L'entreprise est très rapidement passé de 1,5 à 10 millions de dollars en chiffres d'affaires, entre 2012 et 2013.

C'est en observant ces réussites spectaculaires que les deux auteurs Alexander Osterwaldeur et Yves Pigneur ont conçu leur méthode de business model qui connaît aujourd'hui un

développement international impressionnant à travers la traduction de leur livre en 130 langues.

Pourquoi un modèle d'affaires peut-il échouer ? Y. Pigneur distingue 4 problèmes majeurs :

*"Ne pas oublier Le client ne vient pas dans une innovation est de négliger l'expérience*

*client" :*

- 2) Les chiffres sont mauvais
- 3) L'environnement est hostile (C'est le cas par exemple des cigarettes électroniques qui sont considérées en Suisse comme de véritables cigarettes et à ce titre ne peuvent pas être consommées en public
- 4) L'exécution est mal faite

*"Le plus grand problème c'est quand le client ne vient pas ou n'achète pas le produit ":*

L'exemple de Logitech, qui a longtemps gardé le monopole de la souris, est particulièrement éclairant. Logitech a voulu lancer en partenariat avec Google un boîtier de connexion permettant de relier l'ordinateur au téléviseur : c'était le projet de faire la Google TV. Malheureusement cette offre est arrivée certainement trop tôt car les utilisateurs n'étaient pas prêts à cet usage. Résultat Logitech a fabriqué 50 millions d'exemplaires de ces boîtiers qui se sont peu vendus et a perdu ainsi plus de 10 millions de dollars. Daniel Borel, fondateur de Logitech résume bien cette situation qui aurait pu être dramatique pour l'entreprise: "

« Vous vous réveillez soudain avec des projections qui sont fausses, dans un univers où vous

*"Il est très important de ne pas se limiter qu'aux études des experts souvent centrées sur des analyses que quantitatives."*

Il est important de vérifier aussi directement auprès des clients ce qu'ils attendent vraiment du produit ou du service, en les interrogeant de visu, par téléphone ou par internet.

D'où la nécessité de ne pas négliger la phase d'études de marché.

Il faut tester et re-tester avec les études de marché, jusqu'à ce qu'on trouve le bon modèle qui génère des revenus. Il vaut mieux dépenser un peu d'argent dans la recherche du bon

modèle plutôt que de perdre beaucoup d'argent dans le lancement d'un modèle qui ne marche pas. Il est conseillé de modifier et d'adapter le modèle d'affaires jusqu'à ce que l'on trouve la preuve que ça marche, et à ce moment, on peut lancer un projet ou une entreprise. Après avoir réalisé l'expérience, il conviendra dans une deuxième étape de vérifier l'hypothèse de départ.

Une semaine après, un questionnaire de 10 questions sera envoyé à tous les étudiants afin d'évaluer la mémorisation et compréhension du sujet. Il sera demandé aux étudiants de ne pas revenir sur le cours durant cette période et de ne pas utiliser leurs notes ou cours pendant le remplissage du questionnaire. La bonne foi des étudiants lors de cet exercice est considérée comme acquise puisqu'aucun enjeu n'est présent de leur côté sur la réussite ou non de ce questionnaire.

Le but sera de déterminer quel groupe aura le mieux acquis les informations relatives au sujet, soit le groupe exposé au cours magistral, soit le groupe exposé à l'apprentissage actif hybride (...).

La troisième étape permettra de conclure sur l'expérience menée. Il s'agit de vérifier si les résultats du test valident ou non l'hypothèse de départ. Si non, des solutions et d'autres hypothèses devront être proposées pour rectifier l'hypothèse de départ et se préparer à une nouvelle expérience.

En quatrième et dernière étape, Un feed back sera organisé afin de recueillir et débattre avec les étudiants de chaque groupe sur leur ressenti de cette expérience. Il sera intéressant d'interroger les étudiants sur des axes d'améliorations possibles. Ce feedback aura aussi pour but de donner une correction aux étudiants sur les points forts et points faibles observés lors du test final et leur permettre d'accéder aux réponses "justes".



### 1.3.3 Réalisation de l'expérience

Malheureusement la réalisation de l'expérience n'a pas été possible.

En effet une seule personne s'est portée volontaire pour participer à l'expérience ce qui ne rendait pas possible sa mise en place.

Malgré plusieurs propositions via les réseaux sociaux et blackboard de façon publique ou privée, les étudiants ne semblaient pas disposés à participer à cette expérience cette année.

En effet, le taux particulièrement élevé des cours en lignedû à la crise sanitaire a été un frein.

Plusieurs étudiants ont indiqué ne pas vouloir s'ajouter du temps derrière l'écran dans la situation du moment bien que l'expérience les intéresse. L'expérience mériterait d'être reconduite une prochaine année dans des conditions de présence revenues à la normale.

## 2 Partie II : Cours

---

### 2.1 Méthode de création du cours

Tout d'abord, le but du cours a été défini comme le dit l'auteur Richard Prigent dans son livre « La préparation d'un cours », « les motifs habituels qui donnent lieu à la création d'un cours sont souvent :

- La nécessité de combler des besoins du travail (...)
- La nécessité de tenir compte de développements importants dans un domaine de pointe (...) » (Prigent, 1990)

L'objectif d'apprentissage majeur de ce cours sera d'apporter aux élèves de l'Ecole Supérieure de Navigation d'Anvers, un contenu exhaustif sur la création d'entreprise afin de les aider, leur donner la possibilité, dans leurs futures carrières professionnelles, de créer leur propre entreprise.

Pour que le cours soit cohérent et complet, la première étape a été de recueillir les informations auprès des experts du milieu de la création d'entreprise.

L'ouvrage principalement utilisé dans ce cours est « Les clés de la création d'entreprise » de Sébastien Ristori (2020). C'est un ouvrage de référence dans le domaine, récent, disposant des dernières avancées en matière de création d'entreprise et dispositifs marketing et qui s'inscrit parfaitement dans le thème de ce cours, L'auteur, doublement diplômé en management et en finance, a fait un doctorat en stratégie d'entreprise. Ce consultant en stratégie financière est aussi enseignant en management et en finance à l'IAE et l'IUT de Corse ainsi que sur le campus de Kedge Business School à Bastia.

En complément, des ouvrages spécifiques à certains sujets ont permis d'approfondir certain point du cours.

Le livre « Business model nouvelle génération », écrit par Alexander Osterwalder, Yves Pigneur et Tim Clark (2010), est un pilier du sujet de la construction du business model, ses auteurs ayant révolutionné la conception du business model avec la création d'un nouveau modèle de canevas. Leurs renommées dans ce domaine est importante, en effet, Yves Pigneur est professeur de management à l'université de Lausanne et son collègue et amis entrepreneur Alexander Osterwalder est connu en tant que théoriciens des affaires.

Ce cours relève aussi des informations provenant du livre « Lean startup » de l'entrepreneur Eric Ries (Ries, Bouvier, Guenette, & Sobecki, 2012). A travers celui-ci, l'auteur explique et met en place une toute nouvelle méthode de développement des startups, intéressante de développer puisqu'un projet d'entreprise d'un étudiant part souvent d'une start-up. Également, « Le guide pratique du micro-entrepreneur » (Daïd & Nguyễn, 2020) de G. Daïd, ex-journaliste et artisan micro-entrepreneur, et de P. Nguyễn, journaliste et co-auteur de plusieurs livres avec G. Daïd fait partie des références de ce cours. Donne accès aux dernières informations administratives sur le micro-entrepreneuriat, ce qui reste un point incontournable de la création d'entreprise.

La dernière étape de méthodologie du cours a été dans l'élaboration et la conception de son contenu. Un schéma en trois points a été suivi :

- L'utilisation d'un format clair et lisible dans le but de faciliter la mémorisation de l'étudiant.
- L'utilisation de nombreux exemples, illustrations, schémas et graphiques dans le but d'apporter la meilleure compréhension du texte aux étudiants.
- L'utilisation d'exercices qui seront principalement présent dans l'expérience afin de répondre à la problématique de ce mémoire.

Pendant toute la création de ce cours, l'accent a notamment été mis sur des illustrations et exemples précis afin de maximiser les chances de compréhension et d'interaction pour un apprentissage actif dans ce contexte de crise sanitaire et de cours distanciels.

Tout ceci a été mis en place afin d'éviter au maximum l'isolement qui est la cause de beaucoup d'abandon lors des formations à distances (Bernard et al., 2004), dans l'objectif d'augmenter la perception de présence transactionnelle, en d'autres termes le degré auquel un étudiant en formation à distance se perçoit proche de ses enseignants, ses pairs et son établissement (Shin, 2002). Le but étant évidemment, d'éviter les problèmes qui persistent sur le plan de la réussite des étudiants et surtout de leur persévérance à terminer leurs cours (Erichsen & Bolliger, 2011).

## 2.2 Étapes préalables à la création d'entreprise

Les informations relatives à cette partie proviennent majoritairement de l'ouvrage « Les clés de la création d'entreprise » par Sébastien Ristori (2020), p.7 à 48.

### 2.2.1 Trouver une idée d'entreprise

Trouver une idée pourrait tout simplement être redéfini par chercher une opportunité et apprendre à saisir des opportunités.

Chercher une idée commence par analyser activement des données économiques sur des produits et services mais aussi sur le consommateur vis-à-vis des produits.

En parallèle de cela, il faudra apprendre à saisir les opportunités que vous jugez prometteuse, ceci fera directement appel à l'esprit d'analyse et de critique afin de comprendre comment améliorer des produits et services déjà existant sur le marché ou de se projeter dans la perspective de mise en place d'une opportunité de façon à ce qu'elle plaise aux consommateurs.

Pour saisir des opportunités, on peut raisonner par exemple en fonction :

- de facteurs ponctuels créant un besoin immédiat sur un marché ou une adaptation rapide de concepts existants (exemple de la crise sanitaire du COVID qui génèrent de nouveaux besoins pour se sortir de la crise du moment) ;
- ou de facteurs durables, endémiques (comme le réchauffement climatique qui nécessite des adaptations ou créations répondant à de nouveaux besoins nécessaires à l'avenir).

Trouver une idée, c'est enfin analyser le bénéfice économique de cette idée sauf si celle-ci répond à un projet non lucratif.

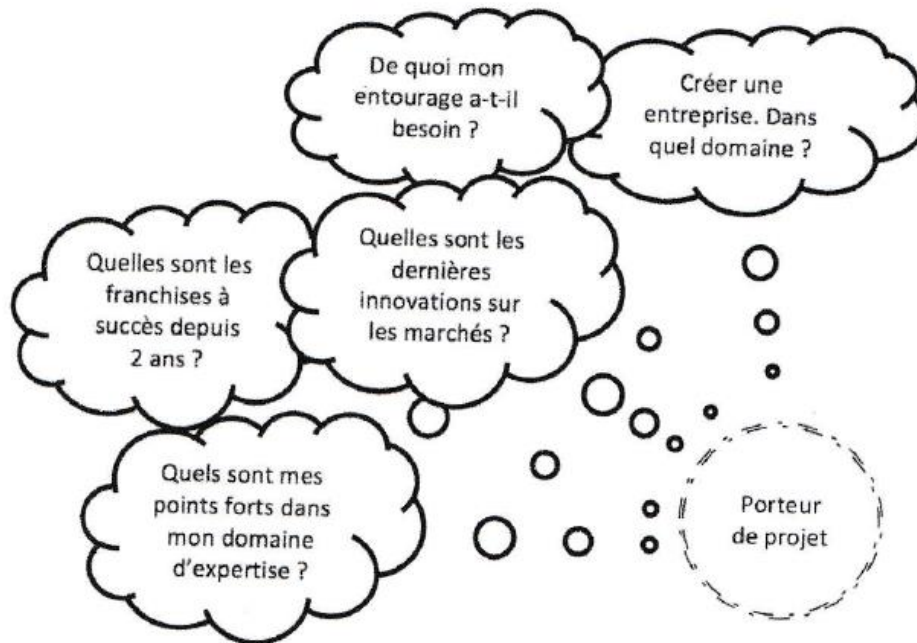


Figure 7 Dessin représentatif des questions à se poser lors de la création d'entreprise

Source : Ristori (2020), p.13

### 2.2.1.1 La recherche d'idée

Les indicateurs les plus pertinents pour aider dans la recherche d'idées sont liés à l'économie et à la société. En effet, consulter des sites spécialisés, la presse économique ainsi que des études statistiques sur les avis des consommateurs est un passage indispensable dans l'analyse d'une opportunité.

Par exemple, lors de la crise actuelle de la Covid 19 plusieurs aspects économiques peuvent devenir des opportunités. Prenons un aspect concret, l'augmentation du chômage (partiel ou non), la baisse de fréquentation touristique et la numérisation de la société européenne actuelle. Nous savons que les économies locales ont été et seront encore très affaiblies par cette crise sanitaire. On peut donc imaginer qu'une idée potentielle serait la création d'une application smartphone de mise en relation entre les établissements du domaine touristique (hôtels, restaurants, boîtes des nuits, bars...) et les nouveaux chômeurs ou potentiels saisonniers. Ceci permettrait de « booster » le tissu économique local afin de créer de l'emploi et de la consommation rapidement dès la réouverture de ces établissements.

Toujours dans la perspective d'un évènement ponctuel comme la Covid 19, on peut saisir plusieurs opportunités de nouveaux concepts d'entreprise qui demandent de la réactivité dont nous allons donner des exemples.

Créer (ou reconvertir) une société de production ou commercialisation de matériel médical : masques en tissus, masques antipollution, kits de tests pour dépister le Covid-19 (préconisés par l'OMS), gel hydro alcoolique...

Certains industriels des secteurs de la parfumerie, la beauté, chimie, ont saisi l'opportunité de la crise sanitaire pour reconvertir des lignes de production pour répondre aux besoins urgents de produits liés à la pandémie du Covid-19 (gels hydro alcooliques ou les masques de protection) après y avoir été autorisés par arrêté ministériel...

Créer une agence immobilière : axe du concept « La fuite des grandes villes »

Créer une société dans le domaine du bien-être : Axe du concept « Le relâchement des tensions à la maison ou du télétravail (méditation, pilâtes, gym douce...) »

Développer des services d'activité pour les enfants, adolescents : : Axe du concept « Aide au travail scolaire en distanciel »

Se lancer dans le « green business » : « consommer en circuits courts et locaux ». C'est ici une idée d'entreprise qui s'appuie sur un facteur ponctuel (proximité liée à la Covid 19) et durable (économie durable)

Le domaine d'activité a aussi une grande importance, l'expérience ainsi que le réseau qu'un entrepreneur a déjà sur un domaine lui sera d'une grande aide lors de la création de son entreprise mais aussi lors de l'analyse des idées à développer. Pour cette raison, il est conseillé de chercher des opportunités dans un domaine proche de son métier, cela facilitera l'analyse de l'opportunité et la mise en place de celle-ci.

Le troisième point important pour déceler la bonne opportunité se trouve dans les relations quotidiennes avec les autres. En effet, un bon entrepreneur se doit d'être toujours à l'écoute de son entourage, première représentation de ses potentiels clients.

### 2.2.1.2 *Saisir une nouvelle opportunité*

Pour cela, quelques réflexes quotidiens sont à développer. De cela on pourra dégager les idées qui semblent les plus pertinentes, les étudier en profondeur afin de déterminer les perspectives de rendement que la mise place de cette idée pourra créer.

- La curiosité : elle permettra de découvrir des innovations et aidera à faire des nouvelles rencontres entrepreneuriales. Par exemple, participer aux salons de l'innovation et de l'entrepreneuriat peut-être une très bonne source de renseignement.
- Les pratiques à l'étranger : une idée déjà mise en place à l'étranger mais n'ayant pas vu le jour dans votre pays pourra faire l'objet d'une très bonne opportunité. Attention toutefois à s'adapter aux spécificités de son propre marché.
- L'observation : elle peut être effectuée dans l'entourage ou directement auprès des entreprises connues pour leurs innovations. L'observation permettra à un jeune entrepreneur de comprendre les rouages de l'innovation et de la mise en avant des idées.
- L'ouverture d'esprit : aucun type d'opportunité ne devrait être rejeté, par exemple la franchise peut-être d'une grande aide pour un jeune entrepreneur. Le système est déjà mis en place et réfléchi, et il pourra y ajouter sa touche personnelle afin de le rendre encore meilleur pour son business. Évidemment, une étude des contraintes et de viabilité notamment financière devra être fait auparavant puisque l'adoption de la franchise augmente les charges fixes (royalties, conditions d'approvisionnement, conditions juridiques...)
- S'aider des sites internet : comme « socio vision » créés par l'institut de sondage IFOP ou bien les études sur les grands comportements du consommateur, de l'entrepreneur et du citoyen (disponible sur le site de l'Insee par exemple) , d'une grande aide pour définir les tendances du marché dans les domaines visés par l'entrepreneur.

### 2.2.1.3 Annexes sur partie I : Sites à consulter :

Trouver de nouvelles idées :

- <https://www.franchweb.fr> ; <https://www.hellobiz.fr> ; <https://startupinfo.fr>

Trouver des informations économiques

- [www.credoc.fr](http://www.credoc.fr) ; <https://observatoircetelem.com/loeil> ; <https://www.ipsos.com/fr-fr> ;  
<https://www.bpifrance.fr/> ; <https://www.strategie.gouv.fr/> ;  
<https://www.gouv.fr/cedef> ; <https://lafrenchtech.com/fr/>

Comprendre et trouver des renseignements sur la franchise

- [www.franchise-fff.com](http://www.franchise-fff.com) ; [www.franchise-iref.com](http://www.franchise-iref.com)



## 2.2.2 Protéger ses idées

Tout le monde est capable de développer des milliers d'idées, c'est pourquoi on ne peut pas protéger une simple idée. Il faudra donc protéger la façon et la forme dont l'idée est exprimée. Pour cela, une institution existe, l'institut national de la propriété industrielle (INPI).

Le dépôt d'une idée dans cet institut protège les intérêts du créateur de la contrefaçon sur plusieurs plans.

En effet, il sera possible de protéger un nom, un ou des mots, un slogan, un dessin, un logo ou même un son.

Évidemment, la marque faisant l'objet de la protection ne devra avoir aucune ambiguïté ni sonore ni visuelle avec une marque déjà existante ou ayant existée.

### Procédure de dépôt à l'INPI

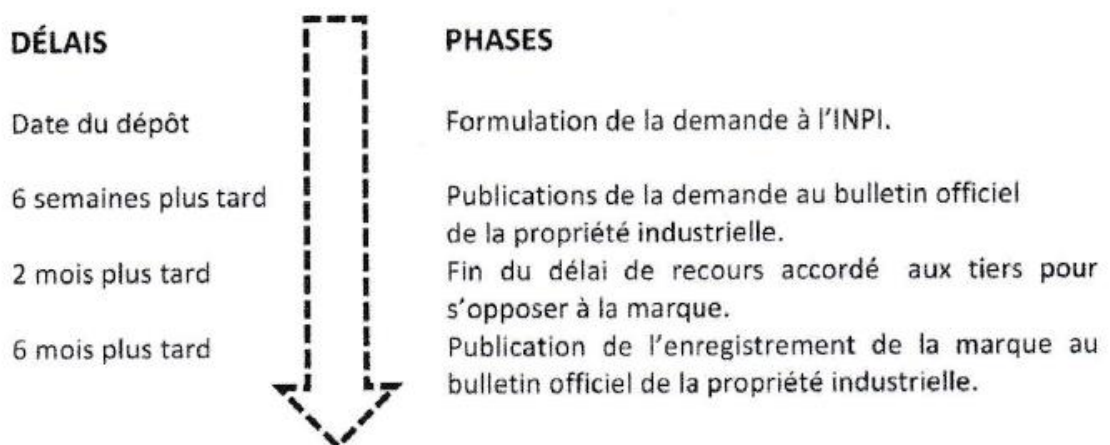


Figure 8 Procédure de dépôt à l'INPI

Source : Ristori (2020), p.20

### 2.2.2.1 La protection du nom

Le nom commercial permet aux utilisateurs de reconnaître une activité. Ce sera principalement une enseigne, un nom de domaine ou une dénomination sociale de l'entreprise. Il faudra donc inscrire l'entreprise au registre national du commerce et des

sociétés (RCNS) pour obtenir la propriété de la dénomination sociale puis déposer une demande à l'INPI dans le domaine d'activité de l'entreprise pour utiliser cette dénomination en nom commercial.

Le choix du nom est essentiel et doit être étudié avec attention. Certains ont bâti des empires en partant d'un nom simple ; exemple d'un acronyme devenu célèbre : IKEA

Le nom IKEA est formé par les initiales du fondateur de IKEA, Ingvar Kamprad (IK), et des premières lettres des noms de la ferme et du village où il a grandi - Elmtaryd et Agunnaryd (EA), province méridionale de la Suède dont les habitants ont la réputation d'être aussi économes que besogneux.

#### *2.2.2.2 La protection d'un modèle*

Le modèle est le prototype de développement d'une idée. Ce sera une forme, une couleur, une texture, des matériaux et des couleurs. L'INPI propose en effet de protéger l'apparence spécifique d'une idée pour une durée de 5 ans à 25 ans, afin de laisser la chance au créateur de développer son prototype sans inquiétude.

#### *2.2.2.3 La protection d'un logo*

Le logo est l'identité visuelle d'une entreprise. Il sera indispensable pour permettre au consommateur de reconnaître la marque car créer une mémoire visuelle chez le consommateur est un élément très important pour la pérennité d'une entreprise. Il est fortement conseillé d'associer un logo au nom de l'entreprise dès la création de celle-ci. Comme pour les précédentes protections, le logo ne devra pas être proche visuellement d'un logo déjà existant ou ayant existé dans le passé.

Le logo est souvent amené à évoluer dans le temps en fonction des repositionnements de concepts et de son époque.

Évolution du logo IKEA au fil des années :



Figure 9 Évolution du logo IKEA au fil des années

Source : « Notre héritage—IKEA », s. d.

#### 2.2.2.4 La protection de l'invention par un brevet

Les brevets ne pourront être déposés que pour des produits d'une totale nouveauté. Le produit ne devra jamais avoir été dévoilé au public et doit être reconnu comme « innovation créatrice » sans quoi le dépôt de brevet sera impossible. Il faudra fournir une description écrite à l'INPI ainsi que tous les croquis, schéma et modèle disponible du projet pour appuyer la demande de brevet. À la suite du dépôt de brevet une taxe annuelle pendant les 20 ans de protection du brevet, devra être honorée. Une taxe de dépôt ainsi qu'une taxe de recherche et de délivrance devront elles aussi être payées lors de la demande de brevet.

#### 2.2.2.5 L'enveloppe Soleau

C'est un moyen de preuve simple et efficace de création d'un prototype ou d'une idée. Cette enveloppe doit contenir une description textuelle ainsi qu'une représentation en deux dimensions du projet (schémas, photographies...). L'enveloppe contient deux compartiments qui devront être remplis de mêmes documents, un compartiment sera détenu par le créateur et l'autre sera enregistré et détenus par l'INPI. L'enveloppe est disponible sur commande sur le site de l'INPI. Un gros avantage de cette enveloppe est son prix puisqu'elle ne coûte que 15 euros pour 5 ans de protection, renouvelable une fois.

*2.2.2.6 Annexe partie 2.2 Sites à consulter :*

- Pour le dépôt de marque en France : [www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)
- Pour le dépôt de marque en Europe : [euipo.europa.eu](http://euipo.europa.eu)
- Pour la propriété industrielle : [www.cnpi.fr](http://www.cnpi.fr)

### 2.2.3 Les aides de l'état pour la création d'entreprise

L'état français met en place plusieurs types d'aides à la création d'entreprise allant des crédits d'impôts aux avantages fiscaux mais aussi en mettant à disposition des infrastructures de conseil pour les jeunes chefs d'entreprise. Cette liste n'est pas exhaustive et les projets de relance de l'économie par l'état prévoiront probablement de plus amples aides pour la création d'entreprise lors de la sortie de cette crise sanitaire de la Covid 19.

#### 2.2.3.1 *Les avantages fiscaux pour les jeunes entreprises innovantes (JEI)*

Cette aide permet aux PME (petites et moyennes entreprises) âgées de moins de 8 ans, de bénéficier d'une exonération de 100% de ses impôts la première année et de 50% la deuxième année ainsi que d'une exonération de taxe foncière durant 7 ans. Les JEI ont aussi le droit à une exonération de 50% de leurs charges salariales pendant 7 ans pour les employés travaillant dans la branche de recherche et développement de l'entreprise. Ces aides se limitent aux entreprises de moins de 250 employés et de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaire.

#### 2.2.3.2 *Le régime ACRE (aide à la création et à la reprise d'entreprise)*

Ce régime permet aux chômeurs, aux receveurs d'aides sociales tel que le RSA, aux jeunes entre 18 et 26 ans ou de moins de 30 ans si reconnus handicapés ou bien aux créateurs d'entreprise dans des quartiers prioritaires d'obtenir une exonération de charges sociales à hauteur de 100% si leurs revenus sont inférieurs à 30 852 euros par ans et devient dégressive jusqu'à 41 136 euros, après quoi il n'y aura plus d'exonération.

#### 2.2.3.3 *Le régime NACRE (nouvel aide à la création et à la reprise d'entreprise)*

Cette aide s'adresse aux receveurs d'aides sociales tel que le RSA, aux jeunes entre 18 et 25 ans ou de moins de 29 si reconnu handicapé, aux salariés d'entreprise en difficultés ou aux salariés licenciés pour motif économique de bénéficier d'un accompagnement à la

structuration de leur projet pendant 3 ans. Ceci comprend une aide technique pour la création d'un business model, un accompagnement sur la pertinence financière du projet (création d'un plan de financement) puis un accompagnement lors du lancement de l'entreprise.

#### *2.2.3.4 Crédit d'impôt sur la recherche*

Ce crédit représente une valeur de 30% du budget de recherche de l'entreprise si celui-ci est inférieur à 100 millions d'euros. Si l'entreprise n'a pas bénéficiée de ce crédit durant les cinq dernières années la valeur sera de 40% la première année puis 35% la deuxième année.

#### *2.2.3.5 Crédit d'impôt sur l'innovation*

Ce crédit est accordé aux entreprises de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaire travaillant sur des innovations. Le crédit d'impôt sera de 20% de la somme allouée aux innovations dans la limite de 400 000 euros.

#### *2.2.3.6 Les réseaux d'accompagnements*

L'état ainsi que les régions travaillent en partenariat avec des organisations telles que Réseaux d'entrepreneurs, ADIE, France active ou initiative France dans le but de proposer des prêts ou des micro-crédits aux nouveaux entrepreneurs sous condition de grande motivation et d'un dossier cohérent. Ils proposent aussi des aides au montage d'un business plan, des formations ou la possibilité de mise à disposition d'une équipe administrative pour les besoins de l'entreprise.

La Banque Publique d'Investissement (BPI) propose aussi des prêts croissance ou encore des crédits-bail mobiliers pour lesquels cette dernière se porte souvent caution bancaire.

### 2.2.3.7 Annexe partie 2.3 Sites à consulter :

- Crédit d'impôts recherche et innovations : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/R14269>
- JEI : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid5738/le-statut-de-la-jeune-entreprise-innovante-jei.html>
- ACRE : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11677>
- NACRE : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F20016>
- Prêts BPI : <https://www.bpifrance.fr/>

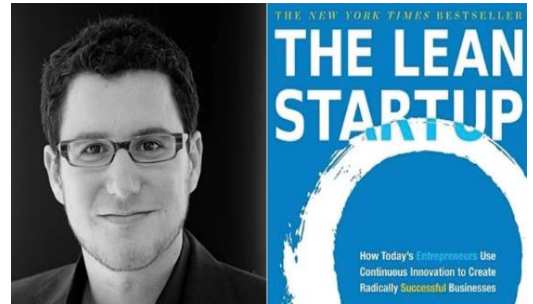
## 2.2.4 Utilisation du Lean start-up pour tester son idée

Les informations contenues dans ce chapitre proviennent de l'ouvrage d'Eric Ries et al. (2012), « The Lean start-up ».

Le Lean start-up est une méthode créée et expliquée par Eric Ries et al. (2012) dans leurs livre « The Lean start-up » afin de déterminer de façon itérative l'attrait porter à un produit.

Cette méthode est très adaptée aux TPE et PME n'ayant pas les moyens de payer un grand test de lancement de produit.

Le but de cette méthode est de se confronter à l'avis des consommateurs en minimisant les coûts. Dans cette méthode l'entrepreneur va chercher à développer l'intérêt d'une part de population pour son produit grâce à un prototype puis de récolter l'avis des testeurs. Ces tests devront être répété *et le prototype transformé* jusqu'à l'adoption du produit par la majorité.



Avant toute chose, il faudra d'abord déterminer plusieurs points à savoir :

- Quel problème le produit résout pour le client ?
- Qui sont les partenaires clés ?
- Quelle tranche de population sera la clientèle ?

La méthode est ensuite basée sur trois étapes.

### 2.2.4.1 La construction d'un Minimum Viable Product (M.V.P.)

Cette étape consiste à développer le produit qui sera proposé au testeur. Il faut prioriser l'aspect pratique du produit et mettre en avant les atouts du produit, son côté unique. Les aspects de marketing comme le packaging et la communication sur le produit doivent être réduits au minimum. Le but sera de concentrer sur l'aspect technique du produit. Les autres éléments seront à ajouter dans les prochaines itérations (MVP 2, MVP 3, etc...)

Pour cette phase, il faudra créer une présentation du produit par l'intermédiaire d'un site internet, de photographies, de vidéo et dans la mesure du possible un prototype fonctionnel



à faire directement tester au consommateur. Ceci permettra de créer une interaction/un lien entre le créateur, le client et le produit.

#### *2.2.4.2 La mesure des résultats*

Le but de cette partie est d'affiner nos hypothèses de départ grâce aux avis des clients qui auront testé le produit. Il faudra amasser des données tel que l'utilité du produit aux yeux des clients, ce qu'ils ont compris et perçus du produit, s'ils sont motivés par acheter ce produit... une fois ces données compilées, il faudra ajuster l'offre à la demande du client afin de la rendre plus populaire. Il faut pour cela être très attentif aux avis retournés par les consommateurs, surtout si ces avis sont négatifs.

Si le produit est difficilement faisable en prototype, il faudra utiliser un maximum d'outils numériques à disposition pour présenter et modéliser les fonctionnalités du produit. Un site internet par exemple, permettra à la fois de présenter le produit et via un tchat interactif de collecter des informations provenant des visiteurs de ce site à propos du produit présenté. Une campagne de « crowdfunding » (financement participatif) peut aussi être lancée via les réseaux sociaux par exemple. Ceci permettra de récolter de l'argent pour développer le projet mais aussi de faire connaître l'existence du produit au plus grand nombre dans un temps record. Une version gratuite du produit pourrait même être proposée mais attention aux coûts que cela peut occasionner. Ici nous chercherons à obtenir un grand nombre de réponses afin de faire une analyse quantitative du produit.

Pour un produit plus simple à prototyper, l'organisation de groupes de rencontre et d'échange sur le produit pourrait être mis en place à l'intérieur de votre réseau et de celui de vos connaissances. Dans ce cas, la priorité portera sur la récolte de données qualitatives mais de façon plus précise sur le produit. Le but sera de « faire parler » le futur consommateur sur ses besoins et sur sa vision de votre solution.

#### *2.2.4.3 L'interprétation des données collectées et la préparation d'un M.V.P. 2*

Ici l'idée sera de réaliser une synthèse des avis des consommateurs interrogés notamment autour des points de blocage lors de l'utilisation du produit qui pourraient diminuer l'acte d'achat. Le but sera de développer des points de correction afin de palier à ces problèmes.

A ce stade un deuxième prototype pourra être réalisé afin de préparer la mise en place d'un MVP 2, opération qui devra être répétée jusqu'à obtenir un nombre de consommateurs conquis par le produit, considérés comme satisfaisant par le créateur, avant de faire le lancement pour le grand public du projet.

Plus l'on avancera dans les itérations de ce processus, plus il faudra passer de l'étude des caractéristiques techniques du produit à l'étude des caractéristiques marketing du produit (packaging, prix, aspect, texture, couleurs...).

Les résultats successifs de ces itérations pourront prouver aux éventuelles investisseurs la viabilité du projet, bien-sûr dans le cas où ces résultats sont positifs. Cela permettra probablement de trouver d'autant plus de financement pour le lancement du projet.

#### *2.2.4.4 Rédiger son offre et sa proposition de valeur*

Cette étape est la dernière du processus de recherche et de mise en place d'une idée. Elle permettra de préparer l'analyse de marché ainsi que les études de faisabilité commerciale et financière. C'est le fondement de la création d'une entreprise. Le but sera de mettre sur papier la solution que l'entrepreneur souhaite proposer au consommateur ainsi que la façon dont celle-ci sera dispensée, présentée, produite... Cette étape fait suite au M.V.P qui aura permis de faire valider, par le consommateur, les différents points de la solution proposée.

Pour cela, il existe un canevas créé par Alexander Osterwalder qui présente étape par étape les points à traiter dans une proposition de valeur.

D'après monsieur Osterwalder, la proposition de valeur est construite autour de 6 sections :

### Canevas d'Alexandre Osterwalder

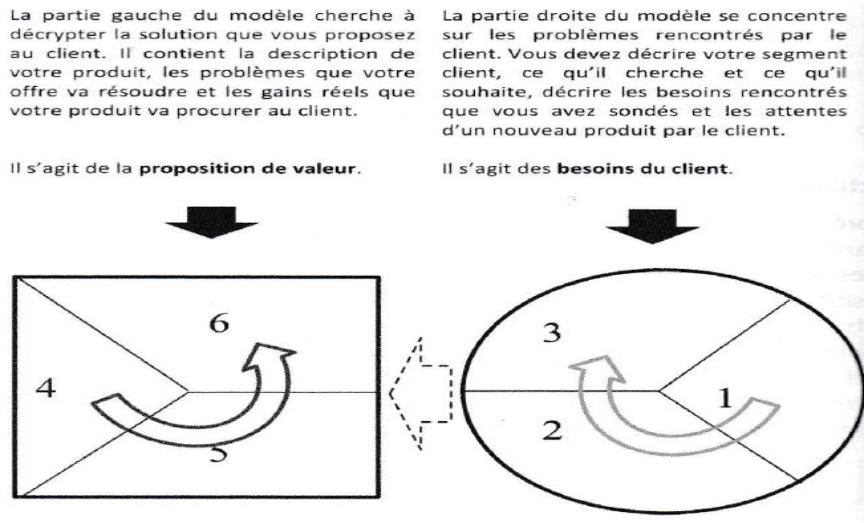


Figure 10 canvas de la proposition de valeur par A. Osterwalder

Source : Ristori (2020), p.46

#### 1) Le rôle du client :

Il s'agit de présenter l'utilisation que le client aura du produit ; le bénéfice que le client compte obtenir en résolvant des problèmes que les autres produits sur le marché ne résolvent pas. Résoudre ce que l'on appelle le ou les « points de frustration ». Ce point aura pour but de mettre en place des facteurs de différenciation/succès, *le caractère unique du concept* par rapport aux produits concurrents. C'est pourquoi l'analyse M.V.P est très importante avant de faire une proposition de valeur.

#### 2) Les problèmes rencontrés par le client :

Ici ce sont les insatisfactions rencontrées par le client par les produits concurrents ou par l'absence de produit ou service sur le marché. Il faudra aussi déterminer les « risques encourus » par le client lors de l'achat de votre produit (prix, distribution, disponibilité, SAV...) qui pourrait ralentir le client dans l'achat du produit.

#### 3) Les attentes du client :

Il s'agit de lister les attentes du client : De quoi a-t-il besoin ? Quels avantages il souhaite trouver dans le produit ? il faut réussir à déterminer les bénéfices attendus lors de l'utilisation du produit sur le plan technologique, économique ou même social.

4) Description du produit ou service :

C'est la description du produit : Pourquoi a-t-il été conçu ? Où le produit sera distribué ? A quel prix ?...

5) Résolution des problèmes :

Il s'agit de préciser quelle solution le produit apporte au client, dans quelles circonstances, avec quelle utilisation...

6) Gain à l'utilisation :

Ce point final aura pour but de répondre aux questions suivantes « Pourquoi vos produits augmentent-ils la satisfaction du client ? comment le produit élimine-t-il les points de frustration du client ? Comment établir le plus de connexions possibles entre votre proposition de valeur et le profil de vos clients ? ». Ce point doit servir de synthèse des points précédents, un résumé qui énumèrent les solutions proposées au client pour le rendre satisfait.

## 2.3 L'analyse du marché

Les informations relatives à cette partie proviennent majoritairement de l'ouvrage « Les clés de la création d'entreprise » par Sébastien Ristori (2020), p.49 à 98.

Une étude marché sera indispensable pour appréhender la viabilité commerciale du projet. Plusieurs études de faisabilité économique et marketing devront être effectuées pour préparer et accompagner le business model. Ces différentes études seront un gage de fiabilité et de succès pour orienter les décisions stratégiques de l'entreprise. Pour cela, il faudra suivre certaines étapes obligatoires afin d'aboutir à un bon business model.

C'est pourquoi, dans cette partie, nous étudierons des méthodes et outils à utiliser tout au long des études de faisabilité d'un projet.

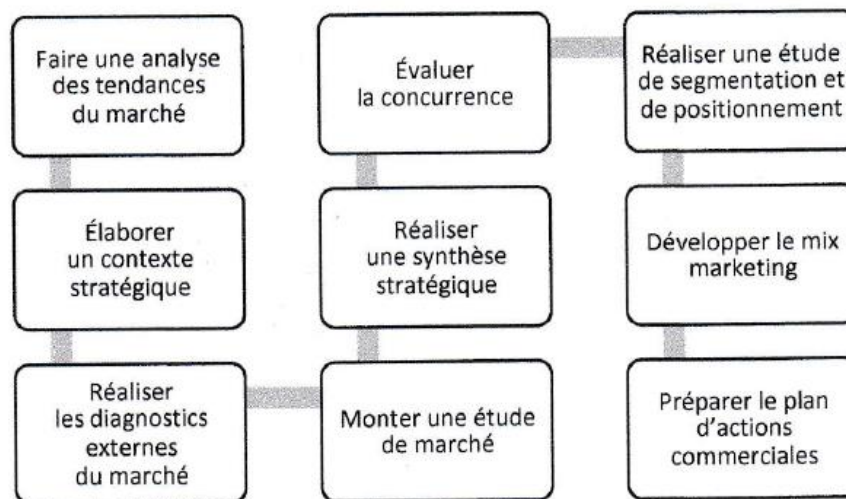


Figure 11 Étapes à suivre pour effectuer une bonne analyse de marché

Source : Ristori (2020), p.50

### 2.3.1 L'analyse des tendances du marché

Le marché est un point de rencontre entre l'offre et la demande qui trouve son équilibre dans une certaine offre et un certain prix. Il sera indispensable pour la pérennité d'une entreprise que son ou ses créateurs comprennent les paramètres historiques et futurs du marché dans lesquels l'entreprise évolue.

Un marché peut être régional, national, international ou même spécifique.

L'étude de marché est aussi une preuve pour les partenaires/investisseurs que le demande existe et qu'elle a bien été cernée par les créateurs de l'entreprise.

Pour cela, il faudra tout d'abord réaliser un état de lieux du marché afin d'élaborer un diagnostic complet de l'environnement de ce marché.

L'étude de marché permettra de sonder l'attrait des consommateurs et des experts sur le produit que l'on compte introduire mais aussi de définir plus précisément la population ciblée pour ce produit afin de prouver aux investisseurs l'existence d'un véritable potentiel client.

Avant toutes choses, il faudra effectuer des recherches sur le marché en abordant les points suivants :

- Les éléments macroéconomiques : demande actuelle, niveau de technologie, fournisseurs, réseaux de distribution, réglementation, produits de substitutions...
- Les éléments financiers : les ratios économiques et financiers de entreprises concurrentes, les performances des secteurs d'activité, les couts fixes du marché...
- La demande actuelle : les concurrents, la demande chiffrée, les caractéristiques des clients, la fréquence des achats, l'évolution de la demande...

Le but de cette compilation d'informations sera d'appréhender au mieux l'entrée de l'entreprise sur le marché. Pour cela, il est important d'obtenir les données les plus récentes et précises possible en allant chercher dans la presse économique, dans des revues spécialisées dans le secteur d'activité ciblé ou même sur les sites internet des institutions régionales ou nationales. Il ne faut pas hésiter surtout à faire sa propre analyse terrain en complément.

Ainsi, tous les partenaires du projet étudieront avec intérêt le contexte concurrentiel car cela déterminera les perspectives de développement de l'entreprise dans le temps.

De plus, un investisseur aura d'autant plus confiance dans un chef d'entreprise ayant une bonne vision de ses concurrents puisque cela lui prouvera deux choses, tout d'abord que le chef d'entreprise est conscient des obstacles entravant le développement de l'entreprise mais aussi qu'il y a un marché pour ce produit puisqu'un produit n'ayant aucun concurrent pourrait tout bonnement ne pas avoir de demande.

Les sources de données pour ce type d'analyse sont multiples. Par exemple, les entreprises cotées en bourses ont pour obligation de rendre des rapports annuels sur le fonctionnement de l'entreprise qui seront publiés sur le net ou bien édités.

Pour les petites entreprises, ce genre d'informations proviendront directement des investigations de l'analyste qui s'occupe de cette tâche.

Des sites tel que [www.societe.com](http://www.societe.com) peuvent-être utiles afin d'obtenir des informations comptables par secteur d'activité.

L'aide au diagnostic d'implantation (ODIL) est une plateforme conçue par l'Insee qui peut permettre de déterminer l'activité économique dans un secteur d'activité et dans une région donnée.

Les tendances régionales par activité de la banque de France sont aussi des informations très intéressante à utiliser ([www.ban-france.fr/statistiques/tendances](http://www.ban-france.fr/statistiques/tendances) régionales).

Le guide de la TPE ([www.guide-tpe.fr](http://www.guide-tpe.fr)) peut aussi fournir des informations sectorielles que l'on peut croiser avec d'autres activités.

Fiche de synthèse n° 1 :
Les concurrents
Les offres concurrentes :
Marque
Ou ?
Quand ?
Prix ?
Chiffre d'affaires
Entreprise
Produit 1
Produit 2
Produit...
...

Fiche de synthèse n° 2 :
<b>Les données du marché (national et local)</b>
Évolution de la demande sur 3 ans :
...
Facteurs clés de succès sur le marché :
...
Attentes du consommateur :
...
Besoins insatisfaits du consommateur :
...
Dernières innovations :
...
% des parts de marché du leader :
...
Tendances générales sur le marché
...
...
...
...

Figure 12 Exemple de fiche de synthèse à remplir lors des recherches effectuées pour l'analyse de marché.

Source : Ristori (2020), p.54

### 2.3.2 L'analyse des concurrents

Ainsi, une fois cette analyse effectuée, il faudra identifier les concurrents présents sur le marché.

Deux types de concurrents sont à prévoir :

- Les concurrents directs qui proposent le même produit ou service que votre entreprise. C'est une concurrence frontale comme par exemple Apple et Samsung sur le DAS de la téléphonie mobile
- Les concurrents indirects qui proposent une satisfaction similaire aux consommateurs avec un produit différent par exemple SNCF et AIR France sur le DAS du transport de passagers intérieurs.

Par exemple, dans la restauration rapide, Burger King et McDonald sont des concurrents directs et auront comme concurrent indirect Pizza Hut. Si un nouvel acteur sur ce marché souhaite se lancer par exemple sur le secteur du Kebab qui a le vent en poupe, il devra nécessairement étudier les concurrents de son marché principal (le kebab) mais aussi de son marché générique (celui de la restauration rapide), car son but sera de capter des consommateurs du marché générique vers son marché principal. Ainsi NABAB propose des kebabs mais a rapidement élargit son offre avec des burgers et pizzas.

Donc le but sera de réaliser une cartographie concurrentielle afin de positionner l'entreprise que l'on souhaite faire entrer sur le marché (notre exemple ici avec NABAB) en analysant le positionnement des concurrents directs mais aussi des plus gros concurrents indirects. On pourra ainsi évaluer les potentielles parts de marchés qui reviendront au nouvel entrant.

L'exemple de NABAB (franchisé) montre que sa concurrence principale sont ses concurrents directs soit les autres Kebabs (des indépendants de petite taille) mais ses plus gros concurrents indirects sont nombreux ; les colosses Mac Donald's et Burger King, mais aussi les chaînes de pizzas (de type Pizza Hut, Domino's Pizza). En effet même si Pizzas et Kebabs ne sont pas dans la même catégorie, les Kebabs souffrent de cette concurrence, notamment à cause des enseignes de Pizzas « rapides » qui ont mis le kebab à leur menu. C'est par exemple Domino's pizza et sa Kebaba.



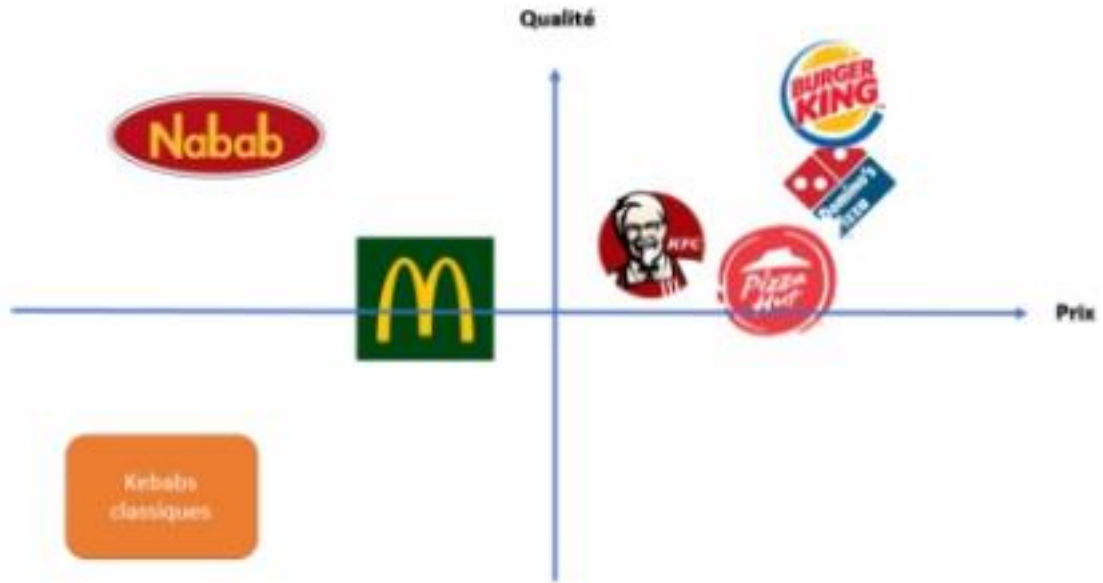


Figure 13 Cartographie concurrentielle du nouvel entrant NABAB (kebab) sur le marché de la restauration rapide

Source : Mouet, s. d.

Il est conseillé de réaliser un tableau de la concurrence ainsi qu'une cartographie comme montré. Ces outils vous permettront de mieux comprendre votre marché mais aussi de les intégrer dans vos présentations type Business Plan pour une approche ludique, agréable et parlante.

Exemple de tableau à faire pour l'analyse de vos concurrents :

Critères concurrentielles	Concurrent Direct A	Concurrent Direct B	Concurrent Direct C	Concurrent Indirect D	Concurrent Indirect E
Chiffre d'affaires					
Produits					
Prix pratiqués					
Notoriété					
Points forts					
Point faibles					
% de croissance					

Figure 14 Exemple de tableau d'analyse concurrentielle

Source : Ristori (2020), p.66

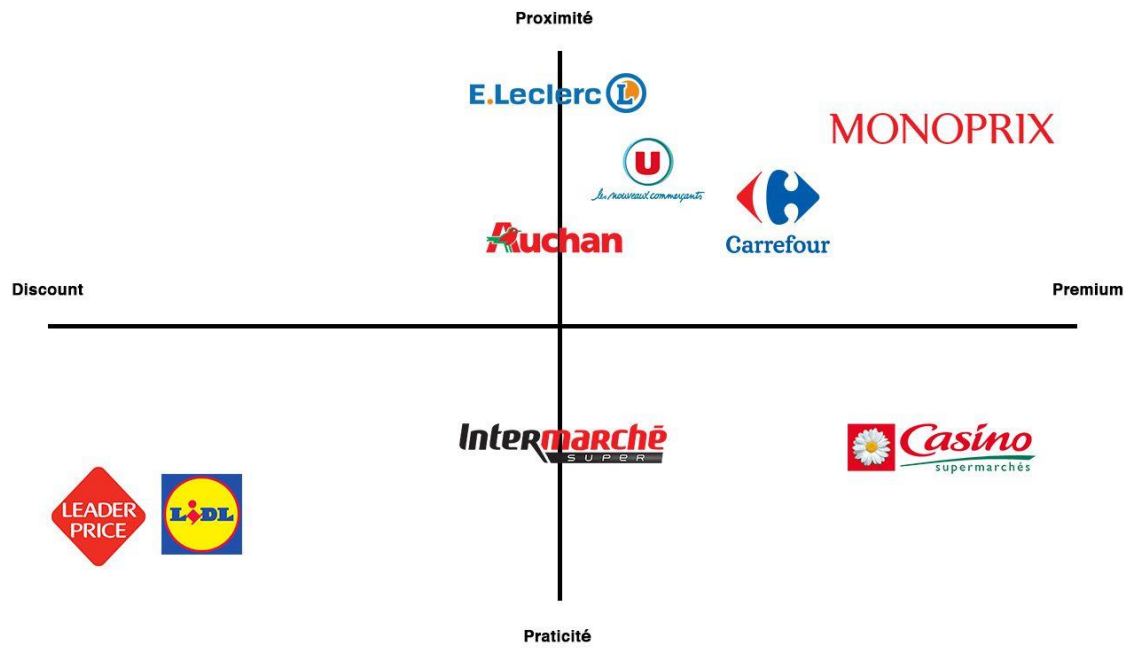
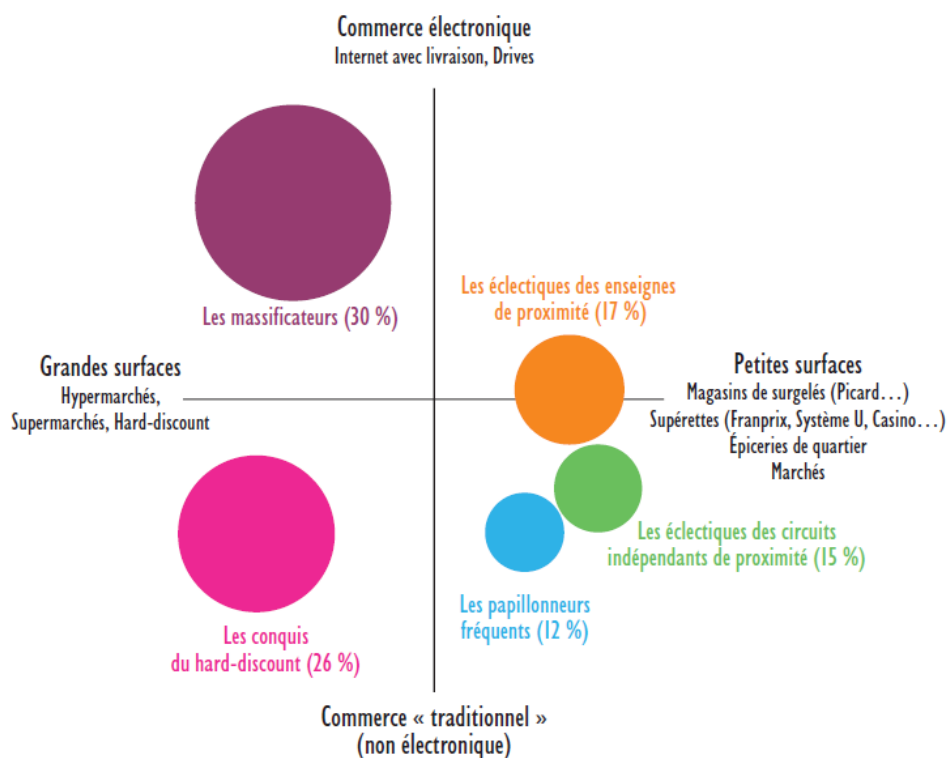


Figure 15 Exemple de mapping concurrentiel sur les grandes surfaces

Source : « Mapping des concurrents sur le marché de la grande distribution | Modèles de powerpoint, Grande distribution, Monoprix », s. d.



Source: Enquêtes Commerce CRÉDOC 2005 et 2012.

Figure 16 Exemple de mapping concurrentiel sur le commerce électronique

Source : « Enquetés Crédoc 2005 et 2012 », s. d.

Il peut s'avérer difficile de trouver toutes les informations sur le web. Pour les plus grandes sociétés, il y a des informations financières et commerciales destinés aux investisseurs que vous pourrez analyser. Pour les plus petites sociétés, la tâche est plus complexe. Il faut être le plus précis. N'hésitez pas à faire votre propre analyse sur le terrain.

Dans tous les cas essayez de procéder en suivant les étapes décrites ci-dessous :

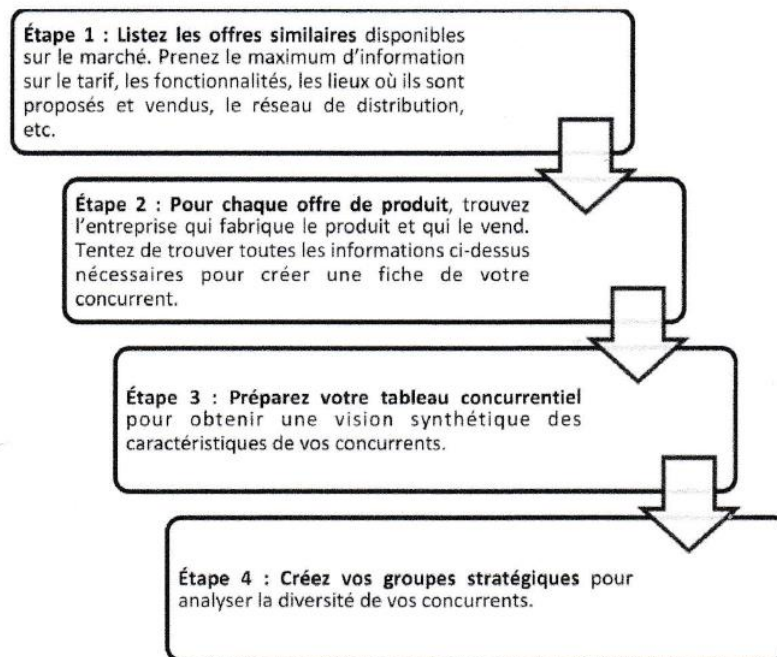


Figure 17 Etapes à suivre pour développer une bonne analyse concurrentielle

Source : Ristori (2020), p.68

Cette compréhension de la concurrence va vous permettre d'optimiser votre positionnement, cibler votre clientèle et ses segments.

### 2.3.3 L'analyse des segments, ciblage et positionnement

L'étude de marché (quantitative ou qualitative) que nous allons analyser en détail en prochaine partie (II.4), vous permet par croisements de déterminer les segments de clients qui seront intéressés par votre proposition. Ce sont les cibles potentielles pour lesquelles vous allez adapter votre stratégie commerciale.

### 2.3.3.1 La Segmentation

C'est la création de différents groupes de population en sous-ensembles homogènes selon différents critères pertinents pour votre proposition ; âge, mode de vie, besoins, niveau de revenu, professions...

La démarche de segmentation permet de comprendre le marché sur lequel vous aller opérer, positionner votre proposition de valeur dans cet environnement et définir votre stratégie marketing.

Par exemple, si je veux développer un concept dans le tourisme, je dois me poser la question de la segmentation et la typologie des clients du secteur touristique

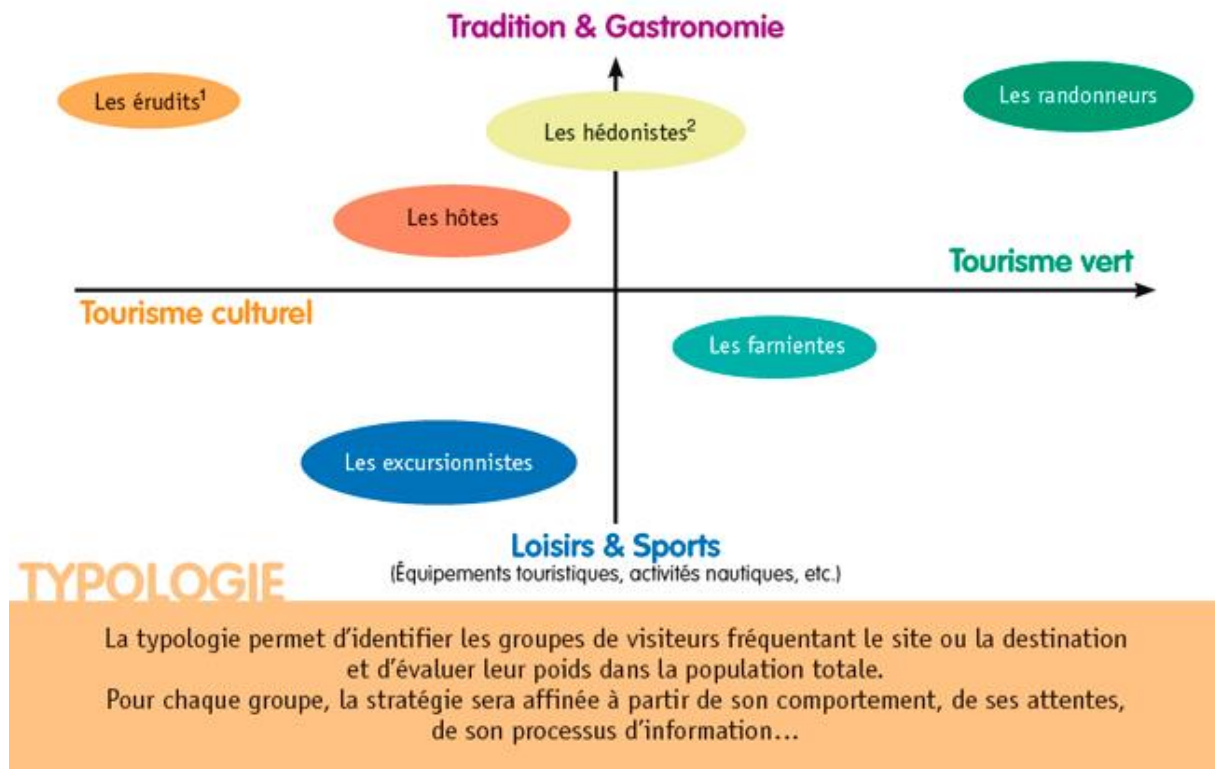
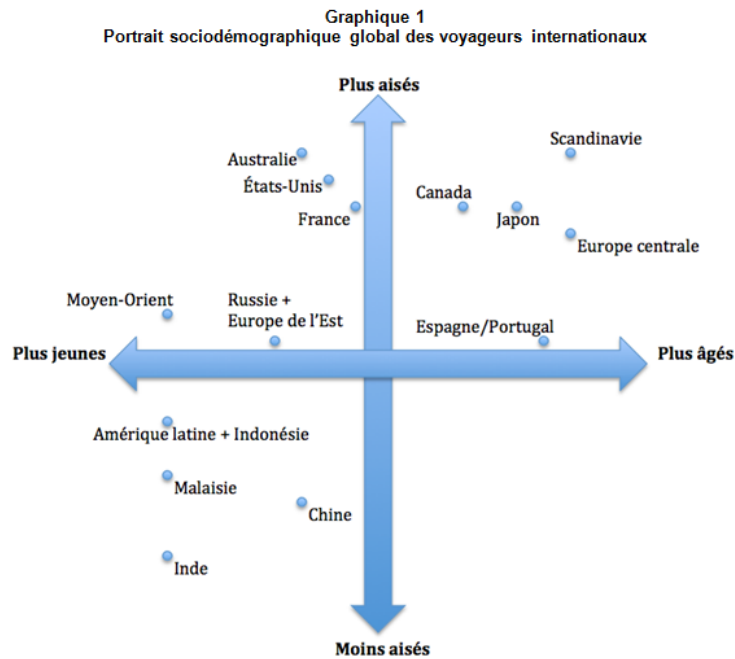


Figure 18 Exemple de segmentation de la clientèle dans le secteur touristique

Source : « La typologie de clientèle dans le secteur du tourisme », s. d.

Exemple 2 : Étude de profils dressant un portrait sociodémographique global classant les pays émetteurs de touristes en fonction de l'âge et du niveau de vie des vacanciers. On remarque, par exemple, que les voyageurs scandinaves sont plus âgés et plus à l'aise financièrement que les autres.

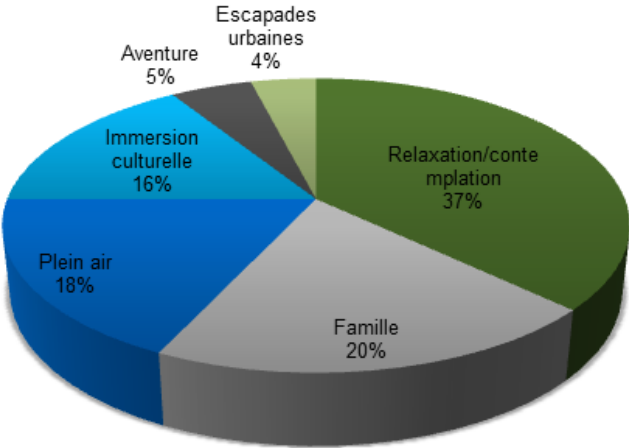


**Figure 19 Exemple de segmentation du type de la clientèle touristique**

Source : « Comment se segmente la clientèle touristique mondiale ? - Réseau de veille en tourisme », s. d.

Exemple 3 : Segmentation de la clientèle selon les types de vacances qui se démarquent aux yeux des touristes à travers le monde : relaxation, en famille, plein air, immersion culturelle, aventure et escapades urbaines.

**Graphique 2**  
Répartition de la clientèle selon les types de vacances

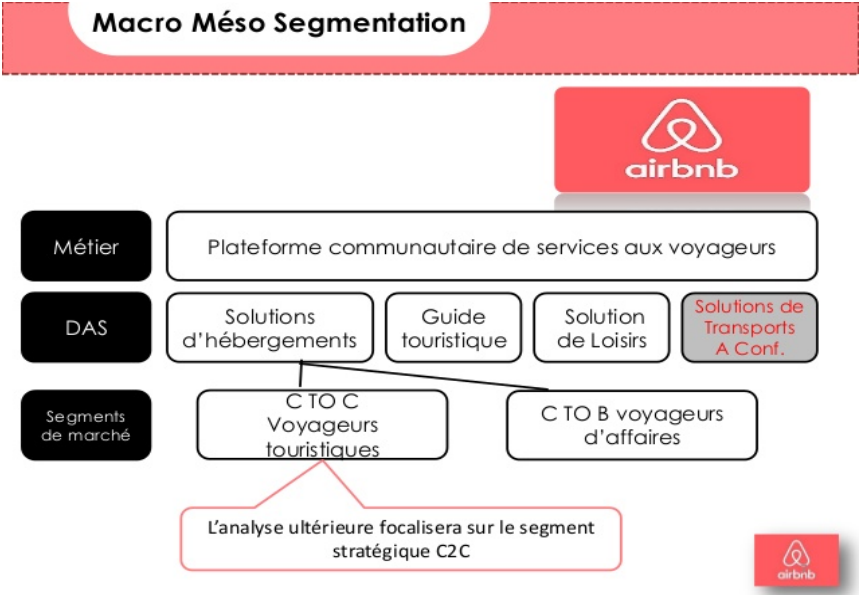


Source: Ipsos Marketing, 2013

**Figure 20** Répartition de la clientèle selon les types de vacances

Source : (Ipsos Marketing, 2013)

Exemple 4 : Airbnb sur le marché du tourisme et sa stratégie de segmentation



**Figure 21** Stratégie de segmentation d'AirBNB

Source : « Airbnb—Diagnostic et formulation stratégique », s. d.

## Méso Segmentation

	Solution hébergement	Guide	Loisirs
Techno	Plateforme communautaire	Plateforme communautaire	Plateforme communautaire
Marché	C to C	C to C	C to C
Concurrents	Booking Accor Villa Hotel tradi B&B Housetrip 9flats Wimdu HomeAway	Trip Advisor Le routard Guide michelin	Agence de voyage Les BOX UCPA Clio Voyages



**Figure 22 Stratégie de méso segmentation d'AirBNB**

Source : « Airbnb—Diagnostic et formulation stratégique », s. d.

### 2.3.3.2 Le ciblage

Il y a trois types de ciblage : l'indifférenciation, la différenciation et la concentration

<b>Indifférenciation</b> Vous proposez un produit pour les trois segments. Dans ce cas, vous optez pour une stratégie de communication commune et sur le développement d'une seule offre. Vous pouvez développer les 3 produits pour les 3 segments.		S1	S2	S3
	P1			
	P2			
	P3			
<b>La différenciation</b> Cette stratégie consiste à se positionner sur tous les segments avec un produit par segment et une communication spécifique par segment et par produit. C'est la méthode la plus coûteuse.		S1	S2	S3
	P1			
	P2			
	P3			
<b>La concentration</b> Il s'agit de se positionner sur un seul segment avec un seul produit.		S1	S2	S3
	P1			
	P2			
	P3			

Figure 23 Types de ciblages

Source : Ristori (2020), p.94

### 2.3.3.3 Le positionnement

La dernière étape consiste à positionner son produit par rapport à ses concurrents. C'est la clé de voute car votre positionnement doit se différencier par vos propres facteurs clés de succès par rapport aux avantages de vos concurrents. Pour ce faire, les marques utilisent en général deux techniques, un tableau comparatif avec les concurrents ou le mapping de positionnement. Le mapping de positionnement est une représentation graphique dont les axes sont deux critères déterminés préalablement (prix, qualité, modernité...) permettant de montrer le positionnement de plusieurs marques, les unes par rapport aux autres, autour de ces critères.



Positionnement	Prix attractif	Qualité supérieure	Notoriété numérique	Ergonomie	Packaging Bio
Concurrent A					
Concurrent B					
Concurrent C					
NOUS					

Figure 24 Tableau à effectuer pour faire l'analyse du positionnement d'une entreprise

Source : Ristori (2020), p.94

Exemple de mapping de positionnement :



Figure 25 Mapping de positionnement de la marque Petit Bateau

Source : « Étude de cas Petit Bateau (Keynote) », s. d.

### 2.3.4 L'étude de marché

L'étude de marché est un prolongement de l'analyse de marché qui permettra de confirmer par des enquêtes les intérêts des consommateurs pour un produit. C'est un bon moyen pour rassurer les investisseurs sur le potentiel de vente d'un produit et de confirmer la proposition de valeur effectuée et permettra de prouver l'attrait du client pour le produit développé.

Cette étape ne doit pas être négligée et devra être réutilisée régulièrement lors du lancement de nouveaux produits tout au long de la vie de l'entreprise. Ceci permettra à un chef d'entreprise de garder un œil sur l'évolution du marché et ainsi de se remettre en question afin de s'obliger à se réinventer. En effet, l'entrepreneur étant souvent très pris dans son entreprise ou création d'entreprise, il lui sera difficile de remettre ses choix en question sans effectuer une étude de marché cohérente.

Deux types d'études de marché s'offrent à nous :

#### *2.3.4.1 L'étude marché qualitative*

Ce type d'étude de marché sera à privilégier pour la création d'entreprise du fait de sa simplicité à être mis en œuvre et de son faible coût. Ici le but sera de rencontrer des personnes correspondantes plus ou moins à la clientèle cible de l'entreprise afin de recueillir les sensations, les sentiments et les souhaits exprimés autour de la solution proposée par l'entreprise.

Les résultats de ces rencontres mèneront à une analyse de contenu qui permettra de mettre en évidence les facteurs psychologiques et facteurs d'influences qui motiveront l'acte d'achat du consommateur. Le but est de déterminer si une réelle intention d'achat existe pour le nouveau concept.

Quatre types d'entretiens peuvent être mis en place :

- L'entretien directif : les personnes interviewées pourront répondre librement et ouvertement aux questions de l'interviewer qui suit une liste de questions préétablies. Ce type d'entretien est le plus souvent utilisé et ne devrait pas excéder 30 minutes.
- L'entretien semi-directif : L'échange commence par des questions préparées à l'avance par l'interviewer et peut rapidement se transformer en discussion autour d'un sujet entre l'interviewé et l'interviewer sans suivre scrupuleusement la trame initiale.
- L'entretien non directif : parmi plusieurs thèmes proposés par un animateur, l'interviewé discute d'un ou plusieurs entre eux. Ici le rôle de l'animateur est crucial puisqu'il ne devra pas s'insérer dans les réponses mais devra demander des précisions sur les réponses qui lui paraissent peu claires.
- Les réunions de groupes : ces réunions seront les plus difficiles à organiser, elles se dérouleront de la même façon qu'un débat politique. En effet, le temps de parole devra être également répartie entre les participants et l'animateur devra faire attention à éviter les hors-sujet et à faire participer les personnes isolées. Le but sera de confronter l'opinion de plusieurs individus. On peut aussi organiser, notamment lorsque le concept ne semble pas remporter une adhésion totale, des réunions de « Brain storming » en invitant les acteurs de la réunion à donner des voies d'amélioration au concept présenté et confronter plusieurs voies d'améliorations...

Dans le cas des entretiens individuels, une liste de 10 à 15 questions devrait être préparée et il sera nécessaire d'interroger environ 5 experts ainsi que 20 à 25 clients potentiels pour obtenir de bons résultats.

Suite à cela une synthèse écrite des interviews sera nécessaire.

Pour les entretiens collectifs, il faut organiser des réunions de 8 à 10 personnes. Lors de ces réunions, un test du produit ou une démonstration peut être organisé afin de lancer le débat entre les participants.

#### 2.3.4.2 *L'étude de marché quantitative*

Ce type d'étude de marché sera réalisé via un questionnaire afin de récolter des données au près d'un grand nombre de personnes. Afin d'obtenir des résultats fiables et exploitables, l'enquête devra être normée et suivre une méthodologie éprouvée. Cette méthode est beaucoup plus coûteuse.

Il faudra interroger un nombre de personnes représentant le compromis entre le budget accordé à l'enquête et la précision demandée. Il faut savoir qu'interroger 2000 personnes au lieu de 500 ne multipliera pas par 4 la fiabilité des données recueillis mais coûtera en revanche 4 fois plus chers. C'est pourquoi, il est important de déterminer un échantillon cohérent dans ce type d'enquête.

L'une des méthodes les plus utilisées pour déterminer un échantillon est la méthode des quotas. Le but de cette méthode sera de déterminer une image globale de la population que l'on cherche à sonder afin de faire correspondre le mieux possible l'échantillon avec la population réelle. Pour cela plusieurs filtres seront mis en place tel que l'âge, le sexe, la profession, etc... Par exemple si 20% de la population sondée sont des femmes entre 31 et 35 ans travaillant en tant qu'employées, il faudra obtenir 100 questionnaires sur 500 correspondants à ces critères lors du sondage. Attention à ne pas utiliser trop de critères car cela peut rendre l'étude impossible.

Le questionnaire utilisé devra être construit de façon à être dynamique. Il ne faut pas oublier que cette démarche vient interrompre la journée des personnes interrogés et pour ne pas les indisposer et obtenir les meilleurs taux de réponses possible, le questionnaire devra être court et dynamique (pas plus de 7 minutes et 15 à 20 questions). Trois parties seront nécessaires dans ce type de questionnaire, la présentation du sujet ainsi qu'une formule de politesse invitant à remplir le questionnaire, les instructions et renseignements signalétiques et les questions.

Plusieurs types de questions peuvent être formulés :

- Les questions fermées : du type oui/non, elles sont les plus simples pour le traitement de l'information mais ne permettent pas de laisser libre cours à l'expression des personnes sondées.

- Les questions fermées à choix multiples : le traitement du questionnaire reste simple mais une liste trop longue de réponse peut désorienter les personnes sondées.
- Les questions ouvertes : les personnes sondées pourront exprimer directement leurs désirs à travers leurs réponses. La difficulté résidera dans le dépouillement puisqu'une interprétation des réponses sera obligatoire.
- Les questions semi-ouvertes : c'est un mélange entre les questions ouvertes et les questions fermées à choix multiples, l'utilisateur aura le choix entre des réponses proposées par le créateur d'entreprise et une réponse qu'il formulera lui-même.
- Les échelles : généralement sous forme de numéro de 0 à 10, elles permettent de mesurer une attente, un avis ou une notation sur un produit ou service.

Ces questionnaires devront être élaborés en entonnoir, le but sera d'amener le sondé à évoquer ses habitudes générales de consommation, puis sa consommation particulière d'un produit ou service et enfin, sa consommation éventuelle du futur produit ou service.

Plusieurs modes d'administration sont possibles tel qu'internet, le téléphone, les e-mails, le face à face... le choix dépendra du type de population sondé et devrait être déterminé avec un professionnel des sondages.

Pour ce type de sondage des logiciels de dépouillement très efficace existe, tel que SPHINX ou SPSS peuvent être utilisés pour gagner du temps.

### 2.3.5 Le mix marketing

Le mix marketing ou marketing opérationnel présente à l'origine 4 moyens d'action les 4 P, puis a été étendu à 7 moyens d'action, et repose actuellement sur 10 moyens d'action les 10P, sur lequel est basé une offre auprès d'un client. Ces « 10 P » sont indispensables pour parvenir à capter le maximum de population d'un segment client avec un produit.

### 2.3.5.1 Les 4 P

La base des « 4 P » correspond aux appellations suivantes :

- Le P de Produit : il représente toutes les caractéristiques d'un produit, la qualité, la forme, la description, la durée de vie... ceci permettra au consommateur de reconnaître visuellement un produit. Les points à travailler dans ce P sont :
  - L'aspect technique du produit, ceci passe par mettre en évidence la solution qui distingue l'offre proposée des autres offres concurrentes et qui apporte de la valeur au produit, *son point de différenciation*.
  - La gamme : c'est la diversité de l'offre qui est proposée autour d'un produit ou service. Elle permet de toujours satisfaire le consommateur en ayant un plus grand panel d'offre. Les clients sont attirés par la nouveauté et par des nouveaux produits leaders qui font leurs apparitions sur le marché pour remplacer des produits obsolètes. Il est possible de travailler sur la largeur de la gamme en proposant plusieurs produits avec des usages complémentaires mais aussi sur la profondeur de la gamme en créant un plus grand nombre de déclinaison d'un même produit.
  - Le conditionnement ou packaging : c'est la forme du produit proposée, elle permet de communiquer plusieurs informations au client (fonctionnalités, composition, information sur le produit). Elle a pour but d'attirer l'œil du client et de différencier le produit des produits concurrents afin de jouer le rôle de déclencheur d'achat. Elle peut aussi avoir une fonction logistique pour rendre le produit plus facilement transportable ou bien même écologique, ce qui permettra d'ajouter un argument marketing.
- Le P de Prix : le prix est la valeur qu'un client paiera pour un produit. Ce sera l'une des principales bases de comparaison entre deux produits similaires. Pour déterminer le meilleur prix à appliquer à un produit, il faut étudier 2 choses :
  - Le coût de revient : il s'agit de la somme des dépenses réalisées pour la création d'un produit et du coût commercial (SAV, conseil, programmes de fidélité, publicité...)

- Le prix psychologique à ne pas confondre avec le prix magique (par exemple 3.99 euros). C'est le prix d'achat idéal d'un produit aux yeux des clients. A ce prix le produit n'apparaîtra pas comme de mauvaise qualité mais ne sera pas non-plus trop cher pour la prestation qu'il propose. Déterminer ce prix se fait à l'aide d'une méthode statistique où deux questions sont à poser : « Au-dessus de quel prix le produit paraît trop cher et en dessous de quel prix le produit semble de mauvaise qualité ? ». Pour la première question, nous ferons un cumul des réponses par ordre croissant et pour la deuxième question nous ferons un cumul des réponses par ordre décroissant. Ensuite, il faut faire croiser les deux courbes résultantes pour obtenir le prix psychologique. Bien sur ce prix est à mettre en regard de sa concurrence directe et indirecte.
- Le P de Place : il représente le positionnement physique de l'entreprise et le point de distribution du produit. Cela comprend donc, les points de ventes, les stocks, une vitrine e-commerce... Ici l'important sera de déterminer la distribution du produit selon 2 aspects :
  - Le circuit de distribution, direct ou court. On parle de circuit direct si l'entreprise fabrique un produit puis le vend dans un de ses point de vente (exemple : les artisans) et de circuit court si la marchandise est achetée chez un fournisseur puis vendu à un client (exemple : un supermarché).
  - Les types de canaux de distribution : La grande distribution, où le produit sera en concurrence direct avec d'autres produits similaires, un réseau de grossistes servant de référencement à plusieurs produits de plusieurs types différents ou un site de vente propre à l'entreprise (site en ligne, boutique...)
- Le P de Promotion : cette partie comprend toutes les actions de communication effectuées sur un produit. La communication est ce qui permet d'imposer le positionnement d'un produit. Deux types de communications existent :
  - La communication directe, à travers le packaging, de la publicité via le « street marketing » (flyers, cartes de visites...) et l'évènementiel qui se traduit par la présence d'une entreprise dans des foires, salon spécialisés... Ceci permet généralement de faire des rencontres et de présenter le produit, il est par

ailleurs fortement conseillé de disposer d'échantillons tests du produit lors de l'utilisation de la communication directe.

- La communication digitale qui est devenue indispensable dans le monde d'aujourd'hui. Elle permet grâce à l'utilisation des réseaux sociaux et d'autres outils numériques, de créer du contenu sur le produit et de gagner rapidement en visibilité au prêt du plus grand nombre.

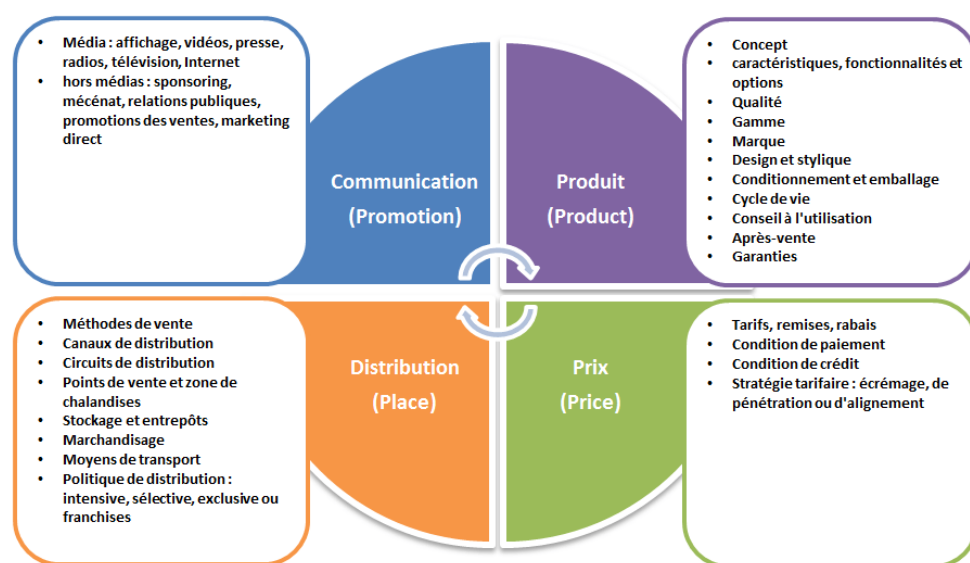


Figure 26 Schéma explicatif des 4 P

Source : « Marketing Mix Ou Les 4P | Lisette Mag », 2016

### 2.3.5.2 Les 7 P

Le marketing mix étendu « les 7 P » comporte 3 P supplémentaires :

- Le P de People : il correspond aux qualifications des employés ou collaborateurs sur le produit. En effet, le personnel d'une entreprise est le premier vivier d'ambassadeurs d'un produit délivré par cette entreprise.
- Le P de Process : le but sera d'obtenir une entreprise organisée afin de réduire les coûts et de maximiser les services proposés aux clients. Par exemple, la bonne gestion d'une supply chain est indispensable pour maximiser l'organisation d'une entreprise.



- Le P de Physical evidence : c'est la preuve du fonctionnement d'un produit, cela passe par les avis des anciens clients, de clients tests ou même d'influenceurs pour prouver aux futurs clients la qualité d'un produit.

Ce marketing mix en 7 P fonctionne par itération et évolue tout au long de la vie du produit.



Figure 27 Schéma explicatif des 7P

Source : Montréal (2020)

### 2.3.5.3 Les 10 P

Le Marketing Mix actuel « les 10 P »

De nouveaux domaines commencent à prendre de l'importance dans le mix-marketing. Les trois domaines suivants sont particulièrement importants et viennent s'ajouter aux 7P précédents pour arriver désormais aux **10P** :

Les 3 nouveaux moyens d'actions = les 10 P

- Un 8<sup>e</sup> P, comme Partnership ou Partenariat

L'entreprise fonctionne de plus en plus en réseau, avec des partenariats. Ce 8<sup>e</sup> P illustre la politique de co-développement entre deux entreprises ou deux marques complémentaires, en utilisant la notoriété d'un partenaire pour vendre des produits ou des services.

- Un 9<sup>e</sup> P, comme Permission marketing

Le terme Permission marketing a été créé par Seth Godin dans son ouvrage éponyme. Il y promet un nouveau type de marketing relationnel et de communication directe, qui consiste à ce que L'entreprise « demande l'accord d'un client potentiel avant d'effectuer une approche commerciale ». Cela concerne notamment l'envoi de newsletters, l'envoi de SMS et l'envoi de mails. Le contraire est représenté par le spam.

- Un 10<sup>e</sup> P, comme " Purple crow », la vache Pourpre, soit l'originalité d'un produit ou d'un service. Ceci complète la valeur du produit qui doit être unique (USP : Unique Selling Point)

Imaginons une famille urbaine qui part à la campagne. Tout d'abord, elle s'extasie devant une vache dans un pré ; puis, ce qui était fascinant au début finit par devenir ordinaire, tellement les vaches se ressemblent. C'est ce qui se passe avec la pléthore de marques et produits qui encombrant les supermarchés. Le P de Pourpre consiste à valider que l'offre est innovante et qu'elle permettra une vraie expérience. L'objectif consiste à proposer sur le marché un produit ou un service différent pour réussir.

On peut choisir les 4 P, 7 P, ou les 10 P. L'essentiel est que tous ces ingrédients soient en totale concordance afin d'offrir un produit ou un service global, en cohérence avec le positionnement de la marque.

CAS d'Autolib : Exemple d'un Marketing mix complet en 10 P

Autolib', la voiture électrique en libre-service, lancée en région parisienne, en décembre 2011, est un exemple du mix-marketing en 10 P :

10 P	Caractéristiques
<b>P</b> <sub>RODUIT</sub>	Service de location de voiture électrique en libre service, 24/24 h, 7/7 j et 365/365 j, en « trace directe », pouvant être déposé à un autre endroit que la station de départ.
<b>P</b> <sub>RIX</sub>	Trois forfaits abonnement: annuel à 144€, pour 7 jours à 15€ et pour 24 h à 10€. S'ajoute le prix à la 1/2 heure.
<b>P</b> <sub>LACE (Distribution)</sub>	508 stations au lancement, puis environ 1 120 en juin 2012. Un maillage étendu à 46 villes d'Île-de-France.
<b>P</b> <sub>PROMOTION</sub>	Pré-lancement le 2 octobre 2011 avec journée test en grandeur nature. Plusieurs sites dédiés à Autolib. Lancement en décembre 2011.
<b>P</b> <sub>ROCESSUS</sub>	Une carte individuelle ouvre et ferme la voiture, celle-ci est géolocalisée, indication des places de parkings les plus proches.
<b>P</b> <sub>ARTENARIAT</sub>	Partenariat avec la ville de Paris comme avec les 46 villes partenaires d'Île-de-France.
<b>P</b> <sub>REUVE</sub>	Toutes les personnes qui ont déjà testé Autolib, dont on peut retrouver les vidéos, les interviews, sur le site Paris.fr.
<b>P</b> <sub>ERSONNEL</sub>	L'ambassadeur de marque accueille, renseigne, démontre et répond à toutes les questions. Il est présent dans les stations qui ont un kiosque.
<b>P</b> <sub>ERMISSION</sub>	La page Facebook d'Autolib est déjà active : plus de 3 000 fans aiment Autolib!
<b>P</b> <sub>OURPRE</sub>	Autolib est une innovation différente des services existant dans d'autres villes pour plusieurs raisons qui se cumulent : déplacement d'un point A à un point B ou C ; partenariat entre Paris et 46 villes ; voiture électrique.

Figure 28 Tableau explicatif des 10 P d'Autolib

Source : Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, s. d.

### 2.3.6 La synthèse SWOT

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) aussi appelé FFMO (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est la synthèse des principaux éléments de vos analyses menées. Cet outil est indispensable pour identifier et résorber les faiblesses et les menaces à venir.

Forces et Opportunités, ce sont vos priorités c'est à dire les points forts de votre entreprise qui vont vous permettre de saisir des opportunités à venir pour développer votre DAS (Domaine d'Activité Stratégique /ensemble de produits qui partage les mêmes ressources, affronte les mêmes concurrents et peuvent faire l'objet d'une stratégie spécifique).

Faiblesses et menaces, doivent être analysés et déterminer des plans d'actions pour y faire face.

Exemples de matrices SWOT :

<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacité d'innovation</li><li>▪ Leadership : croissance, part de marché</li><li>▪ Qualité : taux de satisfaction sur produit</li><li>▪ Compétitivité : commerciale, technologique, etc.</li><li>▪ Coûts fixes bas</li><li>▪ Employés hautement qualifiés</li><li>▪ Etc.</li></ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Faible capacité financière</li><li>▪ Faible notoriété, image de marque</li><li>▪ Déséquilibre du portefeuille de produits</li><li>▪ Grande dépendance à un fournisseur</li><li>▪ Base de clients réduite</li><li>▪ Système informatique dépassé</li><li>▪ Taux de rotation du personnel élevé</li><li>▪ Etc.</li></ul>
<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marchés ou segments en croissance</li><li>▪ Marchés ou segments à fort potentiel</li><li>▪ Nouvelles technologies</li><li>▪ Réglementation favorable</li><li>▪ Nouvelles chaînes de distribution</li><li>▪ Changement de comportement des consommateurs</li><li>▪ Etc.</li></ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Concurrence directe et élargie</li><li>▪ Nouveaux entrants</li><li>▪ Législation peu favorable</li><li>▪ Marchés matures ou en décroissance</li><li>▪ Chute des prix en raison d'un excès de la production</li><li>▪ Activité économique faible</li><li>▪ Etc.</li></ul>

Figure 29 Matrice Swot n°1

Source : Kharchafi (2019)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que faites-vous <b>mieux que d'autres</b> ?</li> <li>- Qu'est-ce qui <b>différencie</b> votre entreprise / marque / produit ?</li> <li>- Avez-vous des <b>avantages concurrentiels</b> solides ?</li> <li>- Votre réputation est-elle solide ?</li> <li>- Avez-vous suffisamment d'<b>expérience</b> ?</li> <li>- Avez-vous un <b>brevet déposé, une technologie innovante</b> ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que faites-vous <b>moins bien que vos concurrents</b> ?</li> <li>- Manquez-vous de <b>ressources</b> ?</li> <li>- Vos <b>moyens financiers / logistiques / humains</b> sont-ils suffisants ?</li> <li>- Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise / marque ?</li> <li>- <b>La taille de votre force de vente</b> est-elle suffisante ?</li> <li>- Votre <b>communication</b> est-elle suffisante pour générer la demande ?</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le marché progresse-t-il ?</li> <li>- Existe-t-il une <b>nouvelle législation favorable</b> susceptible de stimuler la demande ?</li> <li>- Y a-t-il des <b>possibilités de partenariat</b> avec d'autres acteurs du marché ?</li> <li>- Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec l'<b>ouverture de nouveaux marchés</b> ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le niveau de <b>concurrence</b> ?</li> <li>- Y a-t-il de <b>nouveaux acteurs potentiels</b> sur le marché ?</li> <li>- Quels sont les <b>risques de complexification au niveau légal et juridique</b> ?</li> <li>- La <b>conjoncture économique</b> est-elle favorable ?</li> <li>- Quels sont les <b>changements à venir favorisant l'obsolescence</b> des produits actuels ?</li> </ul>

Figure 30 Les bonnes questions à se poser pour remplir une matrice SWOT

Source : Cabrera (2019)

Exemple de matrice SWOT pour Airbnb :

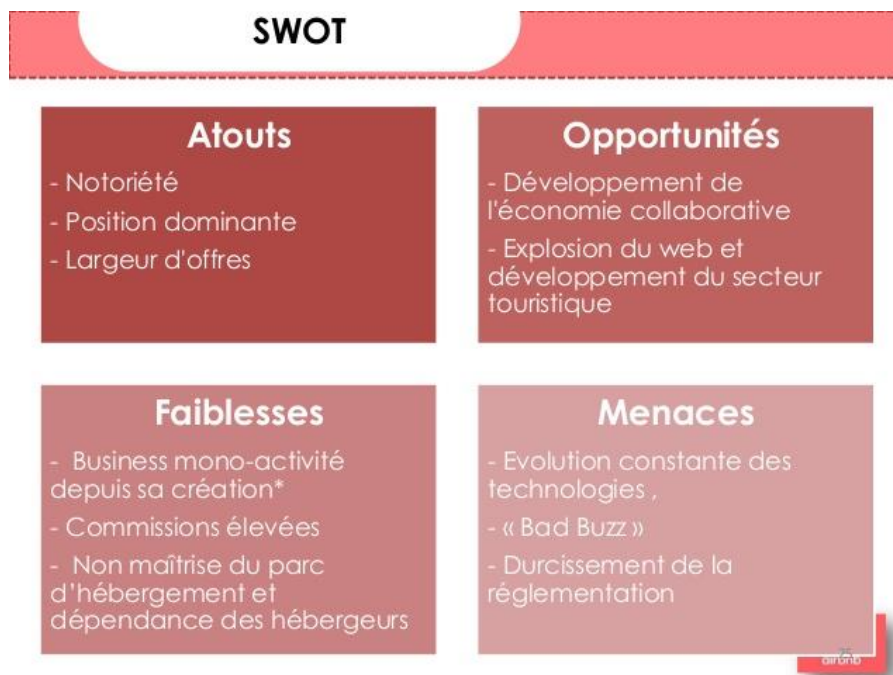


Figure 31 Matrice SWOT d'AirBNB

Source : Broekaert - Quesnoit (09:12:14 UTC)

## Exemple de matrice SWOT pour Coca Cola



Figure 32 Matrice Swot Coca Cola

Source : « Swot : Analyse Swot Coca Cola », s. d.

### 2.3.7 Le Business Model

Le business model représente un ensemble de données cohérentes ayant pour but de faire comprendre le mécanisme de création de valeur d'une entreprise. Cette étape est effectuée après avoir illustré la chaîne de valeur, crée la proposition de valeur et identifié les segments clients à l'aide de l'analyse de marché.

Ici, l'objectif sera de décrypter la stratégie de création de valeur d'une entreprise. C'est un outil statique, qui devra être renouvelé plusieurs fois lors de la création d'une entreprise mais aussi durant la vie de l'entreprise. Pour cela, nous pouvons utiliser un modèle prédéterminé et développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur ouvrage « Business model, nouvelle génération ». En effet, les informations de ce chapitre proviennent majoritairement de l'ouvrage « Business model nouvelle génération », écrit par Alexander Osterwalder, Yves Pigneur et Tim Clark (2010).

Alexander Osterwalder et Yves Pigneur estiment qu'un modèle d'affaires requiert 3 fonctions :

- Permettre de se démarquer de ses concurrents
- Répondre à un besoin inconnu encore non identifié
- Décrire le processus de génération de revenus

Ce modèle s'appelle « business model canvas » et s'articule autour de 9 blocs interconnectés :

- La proposition de valeur : Elle répond à un besoin non satisfait du client. C'est une promesse dans un produit ou service autour de ses fonctionnalités, forme, utilisation, mode de distribution et prix. Elle doit avoir un point unique.
- Les segments clients : ce sont différents groupes de clients prochainement générateurs de revenus pour l'entreprise, chacun pouvant utiliser différents canaux de communication et de distribution avec l'entreprise
- La relation client : représente la mise en place de procédés de fidélisation des segments clients via de nouvelles communications, programmes de fidélité, nouveautés, vente privées... L'objectif étant de réaliser un quota optimal de vente sur des segments clients existants.

- Les canaux de distribution au client : moyens de communication et de vente entre l'entreprise et le client. Ces canaux sont adaptés à une cible afin d'augmenter la satisfaction du client, qualité et délai de livraison, services après-vente...
- Les sources de revenus : liste des revenus de l'entreprise par segment client et par type de vente (abonnements, ventes, commissions...)
- Les sources des coûts : liste des principales sources de dépenses pour élaborer une proposition de valeur (prototype, frais de développement...)
- Les ressources clés : liste des ressources que doit maîtriser l'entreprise afin de trouver de nouveaux marchés, conserver un lien avec les segments clients et générer des revenus. Elles peuvent être physiques, financières, intellectuelles ou humaines.
- Les activités clés : ce sont les fonctions que doit détenir une entreprise pour créer sa proposition de valeur. Ces activités dépendent des ressources clés.
- Les partenaires clés : ce sont les partenaires qui soutiennent l'entreprise et l'aide à réaliser son projet et son développement. Il peut s'agir de sous-traitant, de joint-ventures (accord entre deux ou plusieurs entreprises dans un but précis), de fournisseurs ou d'alliances stratégiques (Exemple connu : Renault/Nissan/Mitsubishi).

<b>Segments clients</b> Les segments de consommateurs retenus dans la démarche de segmentation client.		<b>Sources de revenus</b> Les types de revenus pour chaque segment de client (type de revenus, abonnements, frais, % de commissions)...
<b>Relations client</b> Les relations à développer pour fidéliser et communiquer auprès du client.	<b>Canaux de distribution</b> Ce sont les canaux qui permettent de distribuer, faire découvrir, faire évaluer, fournir un SAV...	
<b>Proposition de valeur</b> Toutes les solutions des problèmes identifiés chez vos clients qui vont apporter de la valeur et de la valeur économique au projet.		
<b>Activités clés</b> Les activités les plus importantes à maîtriser pour créer la valeur (production, conseil...).	<b>Ressources clés</b> Quelles sont les compétences, actifs, savoirs, moyens nécessaires et indispensables pour réaliser la création et diffusion de la valeur.	<b>Sources de coûts</b> Les différents coûts engendrés par l'ensemble du modèle économique.
<b>Partenaires clés</b> Référenciez, un par un, les fournisseurs clés, les partenaires indispensables, les relations inter-entreprises, les joint-ventures, les contrats clés, les aides réciproques qui contribuent activement au fonctionnement cohérent du modèle économique.		

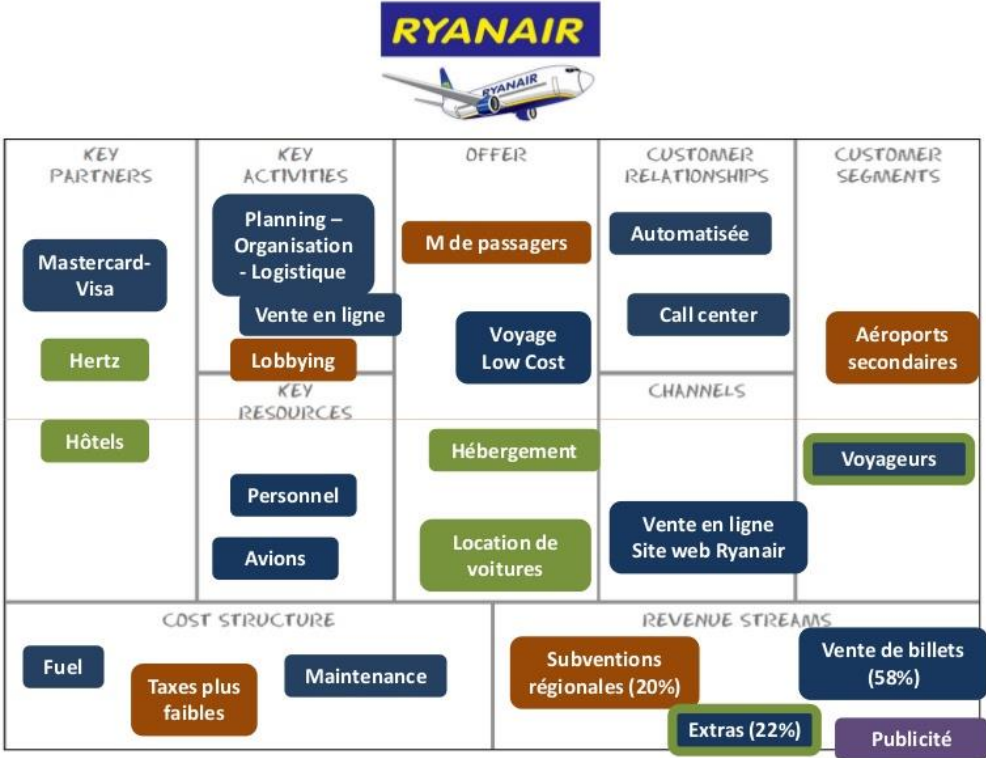
Figure 33 Business model canevas

Source : Ristori (2020), p.98



Pour construire ce canevas, il faudra agir par étape. D'abord collecter toutes les informations commerciales nécessaires. Ensuite, il faudra partir de la proposition de valeur qui représente ce que l'entreprise propose sur le marché et des segments clients ciblés, puis l'on s'intéressera aux canaux de distributions utilisés ainsi qu'aux futures relations avec les clients pour définir les revenus futurs. Finalement, il faudra expliquer le fonctionnement de la proposition de valeur afin de déterminer les ressources clés, observer les possibles partenariats et comprendre les coûts qui y seront liés. En conclusion nous estimerons la future création de valeur.

Un exemple de business Model canevas pour Ryanair :



Atelier Business Model innovants  
CEEI Héraclès – 14 mai 2014

Figure 34 Business Model canevas de Ryanair

Source : Hulin (05:17:44 UTC)

## 2.4 L'étude de la viabilité financière du projet

Les informations relatives à cette partie proviennent de l'ouvrage « Les clés de la création d'entreprise » par Sébastien Ristori (2020), p.143 à 214.

La trésorerie d'une entreprise est comme l'essence pour une voiture, c'est indispensable. En effet, il faudra acheter les marchandises et payer les salariés. Le but d'une planification financière sera de déterminer la trésorerie excédentaire qui sera dégagée par l'entreprise afin de rassurer les investisseurs et le porteur de projet. Si le projet, sur base d'un plan de financement équilibré et réaliste dévoile une trésorerie excédentaire, cela permettra de renforcer les fonds propres de l'entreprise mais aussi de confirmer aux investisseurs que l'argent qu'ils ont prêté leurs sera remboursé avec intérêts.

Pour convaincre ces derniers, il faut montrer que le business model établi précédemment est viable et donc réaliser une projection chiffrée. Il s'agira en fait, de faire une compilation propre de toutes les projections précédemment effectuées. Le but sera donc de déterminer si le taux de dépense sur la première année d'ouverture de l'entreprise sera inférieur au chiffre d'affaire. En effet, il semble évident qu'avec un chiffre d'affaire de 100 000 euros, une entreprise ne peut pas faire face à 130 000 euros de dépenses sur l'année, sans risquer un découvert de 30 000 euros qui sera inacceptable pour les investisseurs. Cette étape devrait permettre au futur chef d'entreprise de décider du lancement ou non de son projet. En général, au début d'un projet, les investisseurs prêtent de l'argent dans le but d'obtenir un actif économique, une machine de production par exemple, qui permettra de générer des liquidités. Le but des investisseurs sera d'évaluer si cet actif dégagera suffisamment de liquidité pour couvrir les dépenses de l'entreprise ou non.

Il sera très fortement conseillé aux créateurs d'entreprise de faire ce calcul par eux-mêmes et de ne pas le déléguer à un expert-comptable par exemple. En effet, il est impératif pour le futur chef d'entreprise d'avoir une maîtrise parfaite de son prévisionnel. Il pourra ensuite faire appel à un consultant ou un expert-comptable afin de mettre en forme ce prévisionnel pour ses investisseurs. Mais tout d'abord, nous allons voir quels types de financement qui sont disponible pour créer une entreprise.

## 2.4.1 Les financements

Tout d'abord deux types de financement existent, les fonds propres ou quasi-fonds propres qui constituent le capital propre de l'entreprise et l'endettement qui correspond à des fonds prêtés par une tierce partie pour un financement.

Parmi les fonds propres ou quasi-fond propres, il existe plusieurs types de financement :

- L'autofinancement : il correspond à un excédent de trésorerie de l'entreprise et ne sera donc pas disponible lors de la création de l'entreprise. L'autofinancement sera plutôt utilisé pour le développement de l'entreprise.
- Les cessions d'actifs : celles-ci correspondent à la vente d'un actif économique de l'entreprise (machines...) et ne sera donc utilisé qu'en cas de difficulté financière ou dans le cas d'un actif devenu inutile pour dégager un produit exceptionnel.
- Le capital : représente les fonds directement apportés par les associés à la création d'une entreprise. L'apport qui soutiendra le démarrage de l'entreprise lors de son lancement. Ce capital sera inscrit sur le Kbis de l'entreprise. Deux types d'apport en capitaux existent, les apports numéraires, qui correspondent à des liquidités et les apports en nature qui correspondent à des biens qui devront être évalués par un commissaire au compte ou un expert judiciaire afin de déterminer leurs valeurs.
- Les subventions d'investissements : généralement délivrées par des collectivités locales dans le cadre de la création ou pour aider une entreprise dans une mauvaise passe financière. Elles font en général partie des programmes d'aides publiques.
- Les apports en comptes courant d'associés : à ne pas confondre avec une augmentation en capital, ce mode de financement permet à un associé de d'apporter des liquidités à l'entreprise sans procéder à une augmentation de capital. Ces fonds seront remboursés à l'associé prêteur avec possibilité de rémunération supplémentaire.

Maintenant passons à l'endettement. Plusieurs types d'endettements existent :

- Les emprunts bancaires : partenaires traditionnels des entreprises, les banques effectuent des prêts de financement des entreprises en échange d'intérêt lors du remboursement. Différents taux d'intérêt et échéances de remboursements sont négociables dépendamment des garanties apportées par l'entreprise.

- Les emprunts obligataires : ce sont des dettes émises par les entreprises pour trouver des financements auprès d'investisseurs appelés obligataires. Les modalités de remboursement ainsi que les intérêts sont négociées lors de l'émission de la dette par l'entreprise. Cette dette s'appelle une obligation.
- Un autre type de financement pourrait être le « crowd funding » ou financement participatif, l'idée ici sera de déposer une ébauche de projet sur une plateforme de financement participatif dès le début des études de faisabilité afin de collecter des fonds pour la création de l'entreprise et la mise en place du projet.

## 2.4.2 Le calcul de la marge et des charges externes

Le but de ce calcul sera de déterminer si l'entreprise dégage un bénéfice ou crée une perte à la fin de l'année. Faire un prévisionnel de la marge peut être très compliqué en fonction du type d'entreprise. En effet, le prix des matières peut varier, les ventes prévues peuvent s'avérer fausses (en plus en ou en moins), des coûts supplémentaires ou imprévus peuvent venir s'appliquer au cours de l'année. C'est pourquoi le calcul de la marge est rendu très délicat par les possibles oscillations de charges. En effet la marge de l'entreprise sera calculée en soustrayant toutes les charges au chiffre d'affaire de l'entreprise.

Pour cela, il est très important de faire une prévision la plus précise possible du chiffre d'affaire durant la planification financière. Une fois le nombre de ventes estimatif déterminé, il faudra effectuer une prévision du prix des matières premières pour évaluer la marge dégagée pour chaque vente.

Le cas des stocks est particulier puisqu'un matériau stocké occasionne à la fois des charges supplémentaires mais aussi une perte de marge puisque l'on considère ces stocks comme des invendus, ils feront donc partis à la fin de l'année des actifs de l'entreprise dans le bilan comptable. Cela dit, un stock supplémentaire une année, permettra un potentiel de vente plus élevé l'année suivante sans augmenter le nombre d'achat et pourra donc créer une marge supplémentaire dans les années futures.

Les autres achats et charges externes seront des dépenses du quotidien pour le bon fonctionnement de l'entreprise tel que les salaires, les charges locatives, etc...

Il sera très important dans cette partie de prendre en compte le concept de saisonnalité et de garder à l'esprit que plus le nombre de charges de l'entreprise est élevé plus les résultats de l'entreprise diminueront.

Les charges se divisent en deux types, les charges fixes et les charges variables. Les charges fixes correspondent aux charges permanentes de l'entreprise. Elles sont totalement indépendantes de la production et seront les mêmes chaque année sauf en cas de changements importants dans l'entreprise, tel que l'embauche de salarié, le changement de locaux, l'ouverture d'une nouvelle agence...

Au contraire, les charges variables sont dépendantes de la production de l'entreprise, elles augmenteront ou diminueront en fonction du taux de production. La prise en compte de cette variabilité sera très importante pour établir un seuil de rentabilité cohérent. Un exemple simple de ce type de charge est l'électricité ; en effet si une machine travaille 24h par semaine pour produire 1000 pièces d'un produit mais que l'entreprise a besoin de produire 1500 pièces de ce même produit, la première réponse de l'entreprise sera de faire marcher la machine 36h par semaine mais cela augmentera inévitablement la consommation d'électricité de la machine de 50%. C'est pourquoi il sera important de répertorier les charges de l'entreprise en fonction de leur degré de variabilité et de les estimer en fonction du chiffre d'affaire prévisionnel.

À cela devra s'ajouter le calcul des impôts et des taxes ainsi que les charges personnelles du créateur d'entreprise. Celles-ci sont très dépendantes du type d'entreprise, de la taille de l'entreprise et des attentes du chef d'entreprise en termes de revenus et de dépenses générales (voiture de fonction, dîner d'affaires...).

### 2.4.3 L'estimation du besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fond de roulement représente l'argent nécessaire entre le moment où les stocks (matières premières) achetés par l'entreprise sont payés et le moment où le client payera le produit fini créé par l'entreprise. En effet, dans la plupart des domaines d'activité, les paiements ne se font pas immédiatement, il y a des délais de paiement, tant du côté des clients que de celui des fournisseurs. Le fond de roulement intervient pour combler le manque

de trésorerie durant la production et la vente d'un produit, il servira à payer toutes les échéances de cette période en attendant le paiement du client.

Schéma du Besoin en fond de roulement

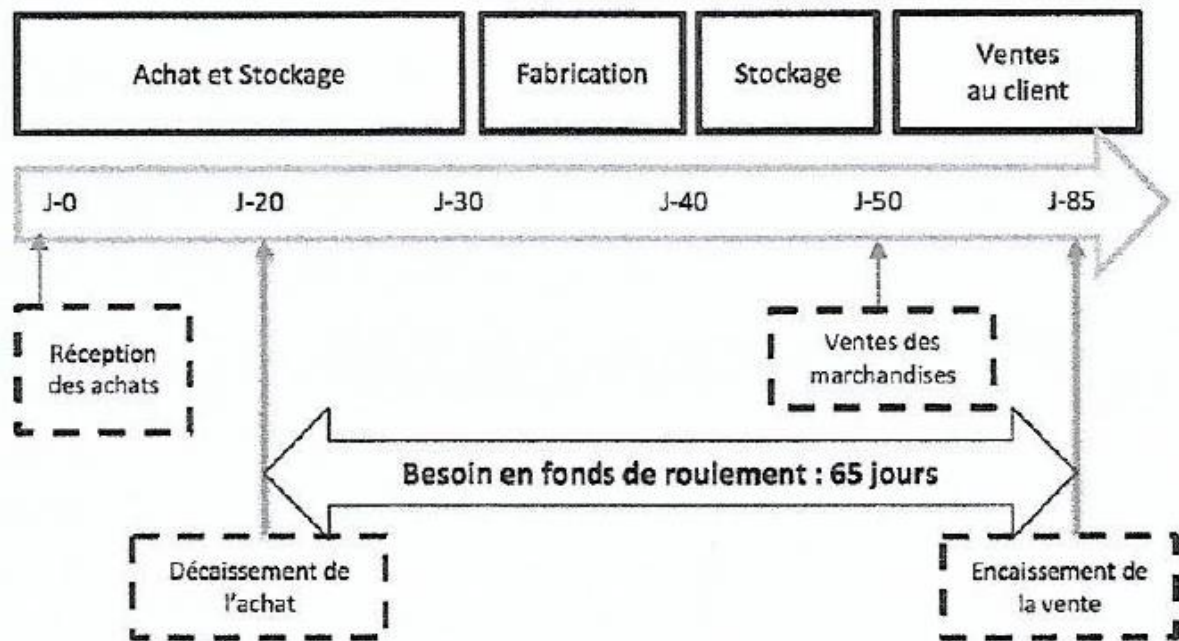


Figure 35 Schéma explicatif du besoin en fond de roulement

Source : Ristori (2020), p.184

Par exemple, on peut voir dans ce schéma que l'entreprise devra avoir suffisamment de fond de roulement pour tenir 65 jours entre le paiement des fournisseurs et l'encaissement de l'argent des clients. Toutes les factures durant cette période seront donc payées grâce au fond de roulement.

Le besoin en fond de roulement correspond à un pourcentage du chiffre d'affaire de l'entreprise qui ne sera pas encaissé, on dit qu'il est « gelé ». On peut donc catégoriser plusieurs types d'actifs « gelés » :

- Les stocks ou produit finis stockés, les en-cours de production, des produits en cours de transformation ou en attente d'être vendu sont destinés à devenir des gains futurs mais en l'état ils sont « gelés ».
- Les créances clients, les clients ayant généralement un délai de paiement, ces fonds sont aussi « gelés » jusqu'au paiement du client.

L'entreprise contracte aussi constamment des dettes, qui lui permettront de réduire son manque de trésorerie pendant ces périodes. Deux principaux types de dettes existent :

- Les dettes fournisseurs, qui correspondent au délai accordé par le fournisseur pour payer l'achat des matières premières comme le fait une entreprise avec ses clients.
- Les dettes sociales et fiscales qui sont dû aux à l'état et qui obéissent généralement à des dates de règlement précises et identiques chaque année afin de permettre aux entreprises de s'organiser pour les payer.

Ceci nous donne la formule pour calculer le besoin de fond de roulement :

**BFR = Stocks + Créances clients – Dettes**

Lors de la création d'une entreprise, il sera donc primordial de déterminer ce besoin en fond de roulement. En effet, il devra être considéré dans les fonds nécessaires au lancement de l'entreprise puisqu'aucun chiffre d'affaire n'aura encore été effectué. En effet, dès les premières commandes, des dettes s'accumuleront et la survie de l'entreprise dépendra du fond de roulement pour rembourser ses premières dettes en attendant les premiers règlements clients. Il sera donc intéressant pour le jeune chef d'entreprise de négocier des délais de paiements supplémentaires bien que cela puisse être difficile compte tenu du fait que les fournisseurs n'auront pas grande confiance dans une entreprise tout juste ouverte. En revanche, les clients voudront eux-aussi négocier de plus longs délais de paiements, ce qui peut créer une augmentation du besoin en fond de roulement. Une marge sera donc à prévoir dans l'estimation du besoin en fond de roulement pour éviter des difficultés financières lors du lancement de l'entreprise.

Ce jeu de créances et de dettes, obligera le chef d'entreprise à inscrire des dettes et des créances dans le bilan comptable de fin d'année de l'entreprise. Ces créances et dettes disparaîtront peu de temps après lors de l'arrivée des règlements en attente ou du règlement de factures en attente l'année suivante. C'est que l'on appelle le cycle de production, si ces cycles de productions restent relativement constant le besoin en fond de roulement restera environ le même en pourcentage du chiffre d'affaire tout le temps.

Dans le cas d'une activité fortement saisonnière (bar de plage, location de ski...), le besoin de fond de roulement augmentera et diminuera fortement au cours de l'année, créant de fortes variations de chiffre d'affaire qui seront à prévoir pour la pérennité de l'entreprise.



## Exemple de calcul de BFR pour le projet Fresh Rapido, restauration rapide

**Fresh Rapido**

Restauration rapide végétarienne

Fresh Rapido - Business Plan

### Besoin en fond de roulement

	1ère année	2ème année	3ème année
<b>Calcul des stocks prévisionnels</b>			
Prix d'achat des ventes HT	72 798,00 €	83 386,80 €	90 299,29 €
Stock (en jours)	3	3	3
Stocks des achats	606,7	694,9	752,5
CA total HT	196 680,00 €	225 288,00 €	247 816,80 €
Stocks (en jours)	3	3	3
Stocks des ventes	1639,0	1877,4	2065,1
<b>Total des stocks</b>	<b>2245,7</b>	<b>2572,3</b>	<b>2817,6</b>
<b>Calcul des créances clients</b>			
CA TTC	207 497,40 €	237 678,84 €	261 446,72 €
Règlement comptant	100,0%	100,0%	100,0%
Règlement 30 jours		0,0%	0,0%
Règlement 60 jours		0,0%	0,0%
Règlement 90 jours		0,0%	0,0%
<b>Créances clients</b>	<b>576,4</b>	<b>660,2</b>	<b>726,2</b>
<b>Calcul des dettes fournisseurs</b>			
Achats TTC	76802	87 973,07 €	95 191,23 €
Paiement comptant	100,0%	100,0%	100,0%
Paiement 30 jours	0,0%	0,0%	0,0%
Paiement 60 jours	0,0%	0,0%	0,0%
Paiement 90 jours	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Dettes fournisseurs</b>	<b>213,3</b>	<b>244,4</b>	<b>264,4</b>
<b>Calcul des dettes fiscales et sociales</b>			
Impôts sur les bénéfices	7 630 €	7 558 €	8 202 €
Charges sociales	11 304 €	13 497 €	13 497 €
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>18 934 €</b>	<b>21 055 €</b>	<b>21 699 €</b>
Besoin en fond de roulement en jour de CA HT	-30 €	-29 €	-27 €
<b>BFR</b>	<b>-16 325 €</b>	<b>-18 067 €</b>	<b>-18 419 €</b>
Variation annuelle du BFR	-17 325 €	-1 742 €	-352 €
BFR initial (année départ - 1)	1 000 €		
<b>BFR sans les charges fiscales et sociales (en euros)</b>	<b>2 609 €</b>	<b>2 988 €</b>	<b>3 279 €</b>
BFR (en jours de CA HT)	5	5	5
Variation annuel du BFR	1 609 €	379 €	291 €
BFR initial (année départ - 1)	1 000 €		

Figure 36 Exemple de calcul de BFR pour Fresh Rapido (restauration rapide végétarienne)

Source : « Business plan-exemple-freshrapido », s. d.

#### 2.4.4 Les échéanciers d'emprunts

Le calcul des échéanciers d'emprunt sera important pour évaluer le remboursement annuel de la somme empruntée et les coûts financiers qui y seront liés (intérêts). Une fois que le coût d'acquisition des investissements de l'entreprise et que le BFR sont calculés, il faudra choisir un ou plusieurs financements pour lancer l'activité.

Deux types d'emprunts sont majoritairement envisagés par les créateurs d'entreprise, les emprunts indivis et les emprunts divis ou obligataires.

Tout d'abord les emprunts indivis, ce sont les emprunts proposés par les banques, éternels partenaires des entreprises, elles viendront soutenir les investissements des entreprises sur base d'un prévisionnel financier viable. Il faudra signer un contrat d'emprunt avec la banque contenant les éléments suivants :

- Le taux nominal : il peut être fixe ou variable, c'est le taux sur lequel est basé le pourcentage d'intérêt à rembourser sur la somme empruntée
- Les modalités de remboursements et les éventuels reports de remboursements envisageables
- Les assurances complémentaires
- Les garanties prises par la banque afin d'assurer son remboursement

Les emprunts obligataires sont eux préférés par les investisseurs privés et fonds d'investissements. Un emprunt obligataire est divisé en plusieurs fractions appelés obligations qui représentent une part de la somme empruntée. C'est un droit de remboursement sur l'entreprise emprunteuse. Les obligations sont des titres pouvant être coté mais contrairement aux actionnaires, les obligataires ne font pas parti de la gouvernance de la société. Ce type d'emprunt s'effectue en général sur 5 à 15 ans et trois types d'obligations existent :

- Les obligations ordinaires : c'est un droit de créance simple
- Les obligations convertibles en actions : ces sont des obligations qui seront remboursés via des actions, l'obligataire devient donc actionnaire de la société suite aux remboursements

- Les obligations à bons de souscription en actions remboursables : les obligations sont remboursables à la valeur de l'action.

Les emprunts bancaires comme obligataires ont en revanche les mêmes types de remboursement.

#### 2.4.4.1 *Le financement par annuités constantes*

Cela signifie que la somme remboursée à la banque chaque année reste identique et permettent donc une gestion de la trésorerie plus claire mais ce type d'emprunt reviendra légèrement plus cher puisque le pourcentage d'intérêts à rembourser chaque année sera compté sur la somme restante.

Prenons pour exemple un emprunt de 1 000 000 d'euros à rembourser sur 4 ans avec un taux de 2.1% :

Emprunt	2021	2022	2023	2024	Total
Capital emprunté	1 000 000	757 739	510 390	257 847	0
Intérêts	21 000	15 913	10 718	5 415	53 045
Remboursement	242 261	247 349	252 543	257 847	1 000 000
Annuités constantes	263 261	263 261	263 261	263 261	1 053 045

Figure 37 Tableau exemple d'un financement par annuités constantes

Source : Ristori (2020), p.190

#### 2.4.4.2 *Le financement par remboursement constant*

Cela signifie que la somme remboursée à la banque chaque année diminue et ce type d'emprunt sera le moins cher puisque le pourcentage d'intérêts à rembourser chaque année sera compté sur la somme restante.

Prenons pour exemple un emprunt de 1 000 000 d'euros à rembourser sur 4 ans avec un taux de 2.1% :

Emprunt	2021	2022	2023	2024	Total
Capital emprunté	1 000 000	750 000	500 000	250 000	0
Intérêts	21 000	15 913	10 718	5 415	53 045
Remboursement	250 000	250 000	250 000	250 000	1 000 000
Annuités constantes	271 000	265 750	260 500	255 250	1 052 500

Figure 38 Tableau exemple d'un financement par remboursement constant

Source : Ristori (2020), p.191

#### 2.4.4.3 Le financement in fine

Dans ce cas, la totalité de la somme empruntée est remboursée à l'échéance du prêt mais les intérêts sont payés chaque année sur le capital restant dû. Ceci en fait l'emprunt le plus coûteux mais a pour avantage de libérer l'entreprise d'une pression supplémentaire à rembourser pour les années de l'emprunt.

Emprunt	2021	2022	2023	2024	Total
Capital emprunté	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0
Intérêts	21 000	21 000	21 000	21 000	84 000
Remboursement	0	0	0	1 000 000	1 000 000
Annuités constantes	21 000	21 000	21 000	1 021 000	1 084 000

Figure 39 Tableau exemple d'un financement in fine

Source : Ristori (2020), p.191

## 2.4.5 Le calcul du point mort

Le point mort représente un indicateur économique, commercial et financier, c'est le niveau d'activité d'une entreprise qui permet tout juste de couvrir toutes les charges. Au point mort, le résultat est donc de 0.00 euro, il n'y a ni bénéfices, ni pertes. Ce point mort est dépendant des charges et du chiffre d'affaire de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, deux types de charges existent, les charges fixes, qui reste toujours constantes et les charges variables qui fluctuent en fonction de la production. Si les charges fixes augmentent ou diminuent (embauche d'un nouveau salarié, augmentation de loyer...) on parle alors d'effets de structure.

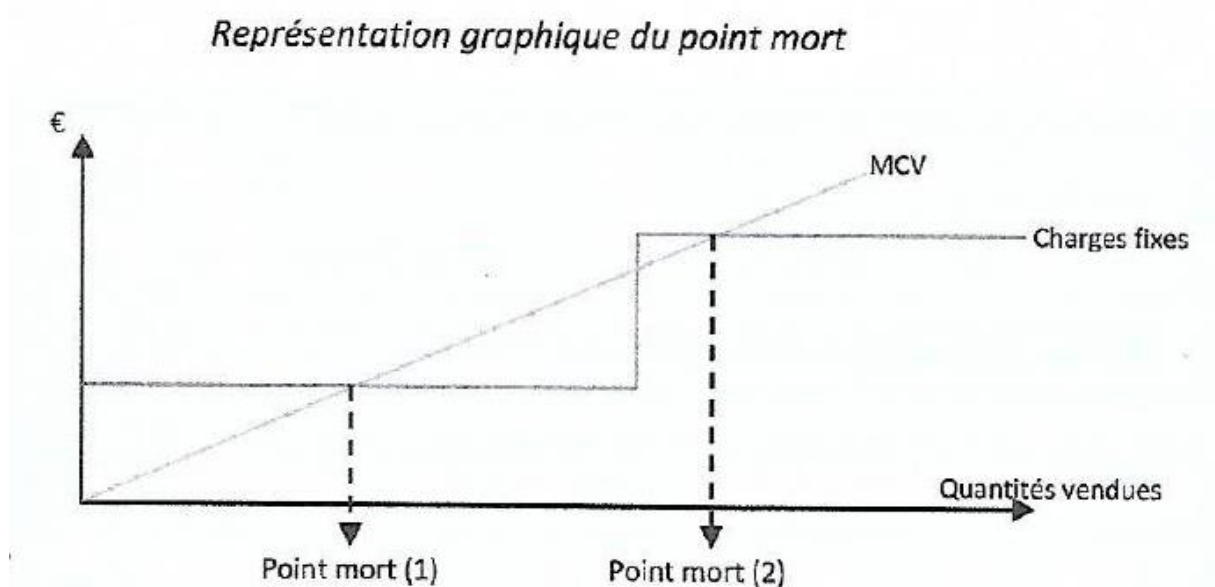


Figure 40 Représentation graphique du point mort

Source : Ristori (2020), p.213

Comme on peut le voir sur le graphique, le point mort est extrêmement dépendant des quantités vendues, ces quantités vendues en augmentant engendreront des coûts fixes supplémentaires ou effets de structure, ce qui donnera alors naissance à un nouveau point mort.

Afin de calculer le point mort d'une entreprise, il nous faudra calculer la marge sur coût variable (MCV) de l'entreprise, c'est la différence entre le chiffre d'affaire et les charges variables. Elle doit pouvoir couvrir les coûts fixes.

$$\text{MCV} = \text{Chiffre d'affaire} - \text{charges variables}$$

Le point mort sera alors calculé selon la formule suivante :

Point mort = Charges fixes / Taux de marge sur cout variable (TMCV)

TMCV = MCV en pourcentage du chiffre d'affaire

Par exemple si une entreprise fait 100 000 euros de chiffre d'affaire et a 30 000 euros de charges variables et 60 000 euros de charges fixes :

MCV = 100 000 – 30 000 = 70 000 euros

Soit TMCV = 70% du chiffre d'affaire

Donc Point mort = 60 000/70% = 85 714 euros

Donc l'entreprise est au-dessus de son point mort et est donc rentable.

A cela s'ajoute le levier opérationnel qui représente la sensibilité du point mort d'une entreprise par rapport à une fluctuation de son chiffre d'affaire :

Levier opérationnel = MCV / (MCV – Charges fixes)

Dans notre exemple le levier opérationnel est de 7, plus ce levier sera élevé et plus l'entreprise sera considérée comme rentable.

Le point mort précédent calculé représente un point mort d'exploitation, pour obtenir le point mort total, il faudra prendre en compte la rémunération attendue par les actionnaires et les prêteurs ainsi que les possibles impôts à payer.

Point mort total = (Charges fixes + KCP x CP (1-IS)) / Taux de marge sur coût variable (TMCV)

Avec :

- KCP = coûts des capitaux propres
- CP = capitaux propres
- IS = impôts sur les sociétés

Donc, il faudra garder en tête que la sureté du calcul du point mort est très influencée par la stabilité du chiffre d'affaire, les coûts de productions et les charges financières. Pour cela une marge de sécurité importante devrait être prise (Chiffre d'affaires – Point mort) afin d'éviter les problèmes financiers au cours de l'année.

## 2.5 Installer son entreprise

Les informations relatives à cette partie proviennent de l'ouvrage « Les clés de la création d'entreprise » par Sébastien Ristori (2020), p.239 à 246.

C'est la dernière étape de création d'une entreprise. Elle fait suite aux nombreuses études de faisabilités, recherches et enquêtes de terrain, réflexions stratégiques et analyses financières. La création de l'entreprise ne sera malgré tout effective que lors de l'enregistrement de cette dernière auprès des services compétents. Cette déclaration déterminera l'existence légale de l'entreprise et permettra son installation.

Avant toutes choses, il faudra préparer l'installation officielle de l'entreprise à l'aide de supports écrits (cartes de visite, site internet, flyers...) mais aussi commerciaux (campagne de publicité, médias...). Avant toutes chose, il faudra créer et valider le business plan, que nous considèrerons comme dernière étape avant de finaliser l'installation de l'entreprise.

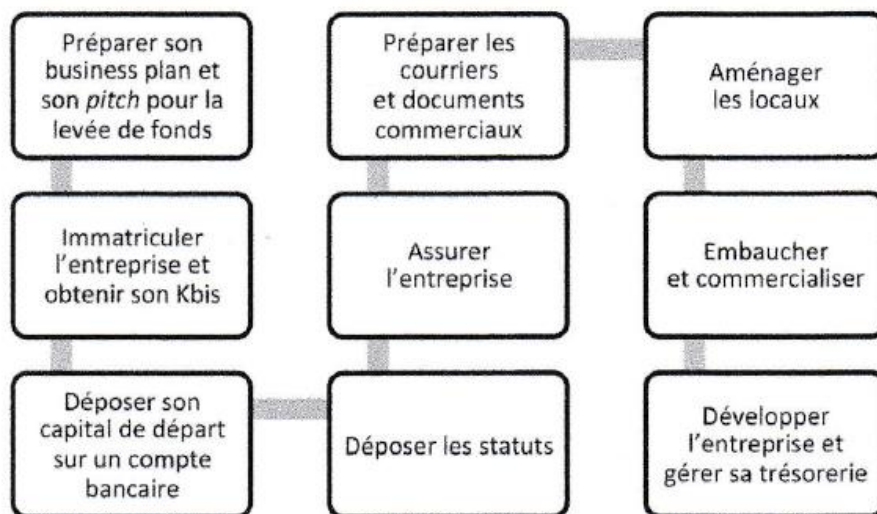


Figure 41 Schéma du processus d'installation de l'entreprise

Source : Ristori (2020), p.242

## 2.5.1 Le business plan

### 2.5.1.1 L'objectif du Business Plan (plan d'affaires)

Le Business Plan est, je dirais, la compilation finale de toute votre réflexion sur votre projet. C'est le document stratégique utilisé auprès de tous vos partenaires économiques, sociaux et financiers qui met en valeur votre stratégie marketing et commerciale et doit prouver que votre projet est réalisable. C'est donc un outil de communication. Il doit être synthétique, clair, séduisant et convaincant.

### 2.5.1.2 Le contenu du Business Plan

Vous pourrez consulter via ce lien, <https://fdocuments.in/document/business-plan-exemple-freshrapido-559bf85731f83.html>, l'illustration de la théorie d'un business Plan avec un exemple précis le Business Plan de Fresh Rapido, dans la restauration rapide.

### 2.5.1.3 La première page, ou l'« executive Summary »

La première page du Business Plan est très importante ;

C'est une sorte de résumé de toutes les données principales de votre business Plan qui tient en une page et ce en première page du Business Plan.

Il s'écrit donc en dernier, une fois votre document achevé et a pour objectif de susciter l'intérêt du lecteur, illustrer parfaitement votre création de valeur et sa faisabilité financière, le tout de façon convaincante, simple et clair, notamment pour ceux qui disposent de peu de temps pour prendre connaissance de votre projet.



## Exemple de l'Executive summary de Fresh rapido :

**Fresh Rapido**  
Restauration rapide végétarienne

Fresh Rapido - Business Plan

---

**Executive Summary:**

Fresh Rapido est un nouveau type de restauration rapide ne proposant que des menus végétariens basé sur Restoville.

Ce restaurant (SARL au capital 6500 euros) est tenu par M. Belbouff, cogérant et chef cuisinier, et M. Vegetabeul, cogérant et gestionnaire.

**L'organisation:**

- Investissement: 11200 euros
- Personnel: Deux cogérants dont un gestionnaire et un chef cuisinier  
Deux serveuses
- Frais: 8290 euros

**Le chiffre d'affaires:**

- CA première année TTC: 207 497 euros
- CA deuxième année TTC: 237 678 euros
- CA troisième année TTC: 261 446 euro
- Résultat net première année: 15 261 euros
- Résultat net deuxième année: 15 119 euros
- Résultat net troisième année: 16 406 euros.

Apport personnel de 6500 euros

Emprunt demandé : 10 000 euros.

**Figure 42 Exemple de l'Executive summary de Fresh rapido**

Source : « Business plan-exemple-freshrapido », s. d.

### 2.5.1.4 Les étapes du Business Plan

Celui-ci contient généralement 6 parties entre 25 et 30 pages. C'est un raisonnement logique qui explique étape par étape votre projet.

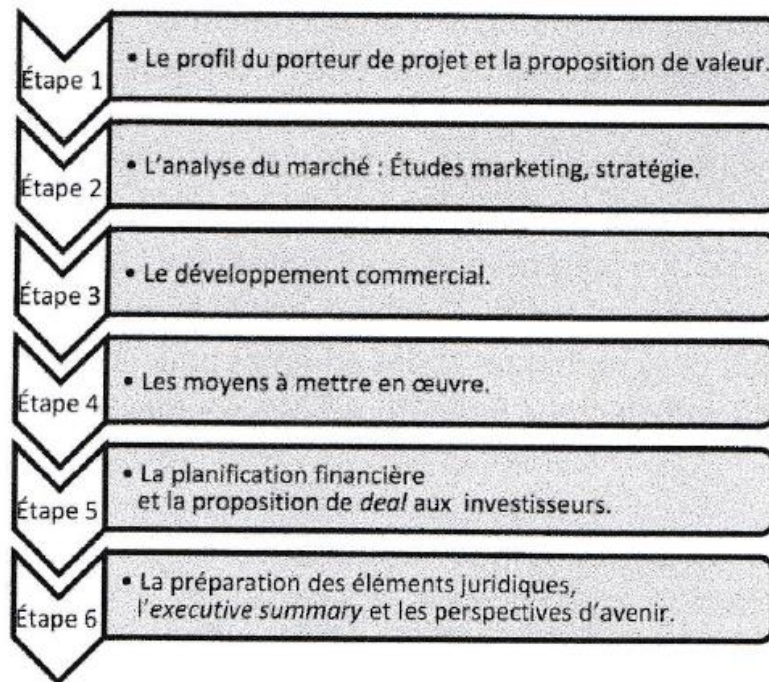


Figure 43 Schéma représentatif du processus du Business Plan

Source : Ristori (2020), p.243

- L'étape 1 : La première partie du BP va présenter le concept, la proposition de valeur que vous souhaitez proposer en mettant avant son caractère différenciant, les besoins de votre clientèle, ainsi que les fondateurs et l'équipe avec leurs atouts et motivations pour ce projet
- L'étape 2 : met en avant la stratégie de l'entreprise et s'appuie avant tout sur les études de marché réalisées, en déclinant les segments clients et le positionnement de l'entreprise. Ici vous pouvez compléter avec une analyse S.W.O.T
- L'étape 3 : se centre sur la politique commerciale, notamment le développement commercial et les Prévisions chiffrées. Ici vous présentez au minimum les « 4 P », avec la politique PRODUIT (description produits, déclinaison de gammes...), la politique PRIX, Le P de PLACE c'est à dire votre politique de distribution et le P de Promotion soit votre politique de communication.

Il faut également présenter un prévisionnel de Chiffre d'affaires.

Produits	Prix de vente	TVA	coefficient d'achat	jour	sur place	à emporter	
fresh végétarien	7 euros	5,5%	0,35	Quantités vendues	15	20	
fresh carnivore	8 euros	5,5%	0,4	quantités vendues	20	30	
fresh enfant	5 euros	5,5%	0,3	quantités vendues	10	10	
Chiffre d'affaires					315	430	745

**Figure 44** Tableau exemple de prévisionnel de chiffre d'affaire pour Fresh Rapido

Source : « Business plan-exemple-freshrapido », s. d.

- L'étape 4 : décrit les moyens à mettre en œuvre pour décliner votre projet ; il y a les fournisseurs, les marchandises, et les matières premières, les locaux, les aménagements, l'outil industriel et les besoins en personnel.
- L'étape 5 : concerne la Planification financière ; il faut présenter successivement le BFR-Besoin en Fond de roulement (déjà analysé plus haut), le compte de résultat, le Plan de financier et une synthèse chiffrée de la rentabilité du projet.
- L'étape 6 : sont les éléments annexes ; comme les développements futurs ou le choix des statuts juridiques.

En résumé, voici un schéma des informations à ne pas oublier dans un Business Plan par Franco Masucci :

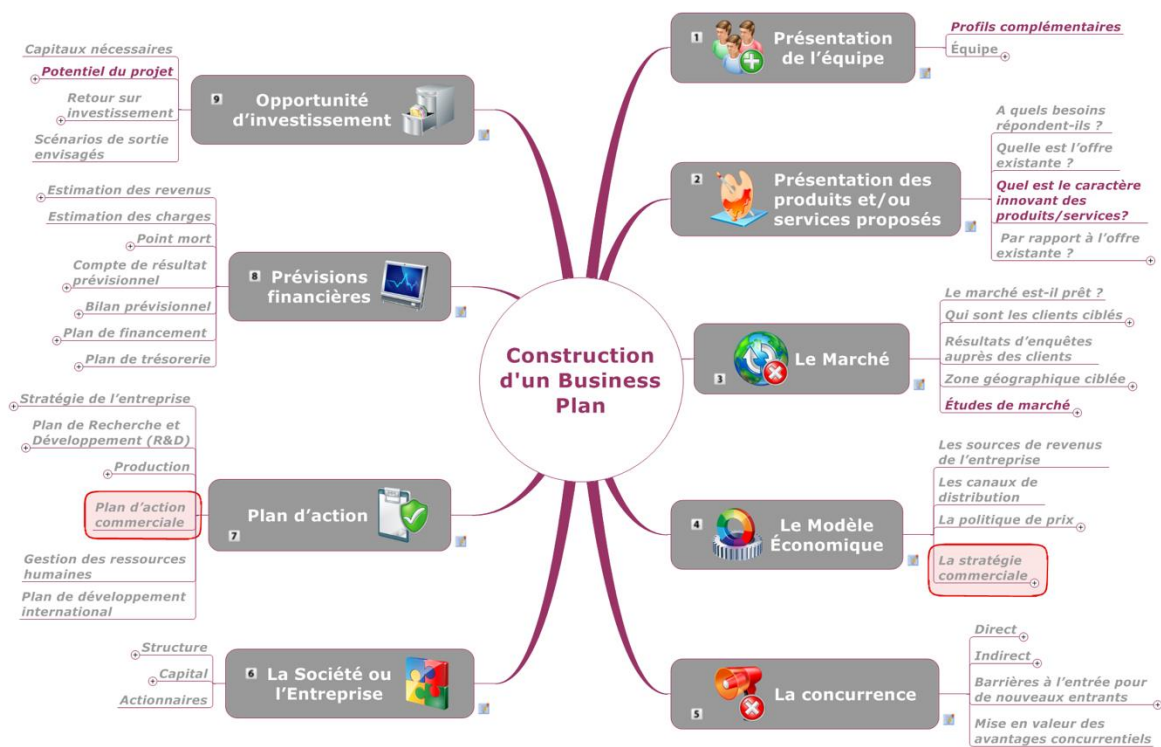


Figure 45 Schéma récapitulatif du Business Plan

Source : Masucci (2014)

Enfin, s'agissant de la rédaction du business plan et de sa présentation, celles-ci sont propres à chaque projet. Il n'y a pas de modèle. Mais une trame organisationnelle commune se dégage comme nous l'avons vu ci-dessus avec la trame en 6 étapes. D'une façon générale, pour sa présentation, les « traditionnels » préféreront un format Word sur une trentaine de pages (type Fresh Rapido consultable via ce lien, <https://fdocuments.in/document/business-plan-exemple-freshrapido-559bf85731f83.html>), tandis que la nouvelle génération préférera le Power point plus épuré (exemple ci-dessous. BP Boulangerie Type Power point).

Mais dans tous les cas vous pouvez adapter votre BP en fonction de votre interlocuteur. Par exemple pour vos investisseurs, privilégiez une présentation simple et claire sur Power point.

Présentation de Business Plan type power point



Figure 46 Exemple de Business Plan type Powerpoint  
 Source : « Boulangerie Pâtisserie Business Plan », s. d.

## Conclusion

---

L'entrepreneuriat est, et restera une discipline d'avenir, mais comme nous avons pu le voir différentes façons de l'enseigner et d'en faire profiter les étudiants existent. En effet, malgré l'impossibilité de mettre en place une expérience pour le prouver, je reste sûr qu'intégrer le « coaching » dans l'apprentissage de l'entrepreneuriat sera très profitable sur les résultats et la compréhension des étudiants.

Il serait naturellement très intéressant de reprendre l'expérience décrite dans ce mémoire afin de la mener à bien et valider l'hypothèse d'une meilleure efficacité du cours en « coaching » versus le cours magistral classique pour enseigner des disciplines tel que l'entrepreneuriat. Si cette hypothèse devait ne pas être vérifiée, il faudrait alors identifier les causes et proposer des solutions avec de nouvelles hypothèses.

En outre, la présence d'un cours relativement complet sur les points clés et étapes de la création d'entreprise développés dans cette thèse permet d'ouvrir la marche à la proposition d'enseigner cette matière à l'École Supérieure de Navigation d'Anvers.

En effet, ce cours a été écrit dans le but d'expliquer de la façon la plus claire possible les rouages de la création d'entreprise afin de permettre aux étudiants de l'École Supérieure de Navigation d'Anvers, ayant la flamme de la créativité en eux, d'obtenir les connaissances nécessaires pour créer et développer un projet d'entreprise.

A mon sens, le futur du monde maritime se fera par des innovations tant sur un plan écologique que numérique et il faudra pour cela que les étudiants aient la capacité de développer leurs idées à travers l'ouverture d'entreprise.

Comme l'a dit Peter Drucker, ancien professeur en management à l'université de New York, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien, « le meilleur moyen de prévoir le futur, c'est de le créer » et c'est dans le but de permettre aux étudiants de l'École Supérieure de Navigation d'Anvers de créer le futur du monde maritime que ce cours sur l'entrepreneuriat a été écrit.

J'espère sincèrement que ce travail servira à instruire et inspirera les futurs étudiants de notre école dans le but de faire connaître l'école par la créativité de ses étudiants qui créeront le monde maritime de demain.

## Bibliographie

---

- Airbnb—Diagnostic et formulation stratégique. (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse <https://www.slideshare.net/GwenaelleBroekaertQu/airbnb-diagnostic-et-formulation-strategique>
- Altet, M. (1994). Le cours magistral universitaire : Un discours scientifico-pédagogique sans articulation enseignement-apprentissage. Consulté à l'adresse [https://www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_1994\\_num\\_15\\_1\\_1188#refor\\_0988-1824\\_1994\\_num\\_15\\_1\\_T1\\_0037\\_0000](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1994_num_15_1_1188#refor_0988-1824_1994_num_15_1_T1_0037_0000)
- Bajak, A. (2014, 12 mai). Lectures aren't just boring, they're Ineffective, too, study finds. *12 mai 2014*. Consulté à l'adresse <https://www.sciencemag.org/news/2014/05/lectures-arent-just-boring-theyre-ineffective-too-study-finds>
- Bernard, R. M., Abrami, P. C., Lou, Y., Borokhovski, E., Wade, A., Wozney, L., Walseth, P. A., et al. (2004). How Does Distance Education Compare With Classroom Instruction? A Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, *74*(3), 379-439. doi:10.3102/00346543074003379
- Bhatia, A. (2014). Active Learning Leads to Higher Grades and Fewer Failing Students in Science, Math, and Engineering. Consulté à l'adresse <https://www.wired.com/2014/05/empzeal-active-learning/>
- Boulangerie Pâtisserie Business Plan. (s. d.). *Plus de 150 modèles de Business Plan à télécharger*. Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse <https://modelesdebusinessplan.com/products/boulangerie-business-plan>

Broekaert - Quesnoit, G. (09:12:14 UTC). *Airbnb—Diagnostic et formulation stratégique*.

Consulté à l'adresse <https://www.slideshare.net/GwenaelleBroekaertQu/airbnb-diagnostic-et-formulation-strategique>

Business Model Canvas en Français. (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse

<https://onopia.com/business-model-canvas-francais/>

Business plan-exemple-freshrapido. (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse

<https://fr.slideshare.net/medbensl/business-planexemplefreshrapido>

Cabrera, V. (2019). Comment faire une Analyse SWOT? Définition, Exemple. Consulté le 26

mai 2021, à l'adresse <https://www.technique-de-vente.com/analyse-swot-pourquoi-et-comment-realiser-une-matrice-swot/>

Comment se segmente la clientèle touristique mondiale ? - Réseau de veille en tourisme.

(s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse

<https://veilletourisme.ca/2013/07/16/comment-se-segmente-la-clientele-touristique-mondiale/>

Daïd, G., & Nguyễn, P. (2020). *Le guide pratique du micro-entrepreneur*. Paris: Éditions Eyrolles.

Enfroy, T. (2018, 11 décembre). Business Model Canvas. *The Rambler*. Consulté à l'adresse

<http://entrepreneuriat.enfroy.fr/2018/12/11/business-model-canvas/>

Enquetes Crédoc 2005 et 2012. (s. d.). Consulté à l'adresse

<https://www.pinterest.fr/ezechieilhiluce/djivo/>

Erichsen, E. A., & Bolliger, D. U. (2011). Towards understanding international graduate student isolation in traditional and online environments. *Educational Technology Research and Development*, 59(3), 309-326. doi:10.1007/s11423-010-9161-6



- Étude de cas Petit Bateau (Keynote). (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse  
<https://fr.slideshare.net/phbrunet/tude-de-cas-petit-bateau-keynote>
- Facon, P. (2021 mai). Le business model canvas : L'outil incontournable de tout projet d'entreprise. *Les Echos*. Consulté à l'adresse <https://solutions.lesechos.fr/business-development/c/le-business-model-canvas-loutil-incontournable-de-tout-projet-dentreprise-25331/>
- Falla, M., Frederic, R., Baudoin, J. F., Genette, C., Magain, C., & Villers, C. (s. d.). UN « BON » COURS EX CATHEDRA ?, 5.
- Freeman, S. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. Consulté à l'adresse <https://www.pnas.org/content/111/23/8410>
- Google. (s. d.). Les différentes méthodes actives, leurs intérêts et limites. Consulté à l'adresse <https://sites.google.com/site/lesmethodesactives/section-s?authuser=0>
- Griffiths, K. E., & Campbell, M. (2009). Discovering, applying and integrating : The process of learning in coaching. *Undefined*. Consulté à l'adresse </paper/Discovering%2C-applying-and-integrating%3A-the-process-Griffiths-Campbell/63fbc85317389375692a7ff30d82fa90244ec28>
- Houart, M. (2009). *Etude de la communication pédagogique à l'université à travers les notes et les acquis des étudiants à l'issue du cours magistral*. (Université de Namur). Consulté à l'adresse  
[https://pure.fundp.ac.be/ws/files/9733973/these\\_HOUART\\_Mireille.pdf](https://pure.fundp.ac.be/ws/files/9733973/these_HOUART_Mireille.pdf)
- Hulin, G. (05:17:44 UTC). *Atelier Business Model Canvas 14-05-2014*. Consulté à l'adresse  
<https://fr.slideshare.net/ghulin/atelier-business-model-canvas-22032013>

Ipsos Marketing. (2013). Répartition de la clientèle selon les types de vacances. Consulté à l'adresse <https://veilletourisme.ca/2013/07/16/comment-se-segmente-la-clientele-touristique-mondiale/>

Kharchafi, J. (2019, 29 août). La matrice SWOT : Un outil au service de la stratégie des entreprises. *Ad Valoris* : Consulté à l'adresse <https://www.advaloris.ch/inside/matrice-swot-outil-service-de-strategie-entreprises>

La typologie de clientèle dans le secteur du tourisme. (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse [https://www.i-manuel.fr/GAARC\\_VE/GAARC\\_VEpart1dos1AC1doc2.htm](https://www.i-manuel.fr/GAARC_VE/GAARC_VEpart1dos1AC1doc2.htm)


Le Breton, M. (2016). Cours magistraux : Leur efficacité remise en cause face à des méthodes d'enseignement plus actives. Consulté à l'adresse [https://www.huffingtonpost.fr/2014/05/14/cours-magistraux-efficacite-pedagogie-active\\_n\\_5321291.html](https://www.huffingtonpost.fr/2014/05/14/cours-magistraux-efficacite-pedagogie-active_n_5321291.html)

le Business Model Canvas, un outil pour travailler son modèle économique ! - CCI Savoie. (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse <http://www.savoie.cci.fr/actualite/2229/137-le-business-model-canvas-un-outil-pour-travailler-son-modele-economique-.htm>

Mapping des concurrents sur le marché de la grande distribution | Modèles de powerpoint, Grande distribution, Monoprix. (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse <https://www.pinterest.fr/pin/496521927647700926/>

Marketing Mix Ou Les 4P | Lisette Mag. (2016, 23 février). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse <https://lisette-mag.fr/marketing-mix-4p/>

Masucci, F. (2014). Construction d'un Business Plan. Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse <https://www.managementvisuel.fr/construction-dun-business-plan/>

- Montéréal, J. (2020). Marketing mix  définition, composantes et exemple de mix marketing | Appvizer. *Appvizer.fr*. Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse [/magazine/marketing/marketing-mix](https://www.appvizer.fr/magazine/marketing/marketing-mix)
- Mouet, N. (s. d.). Rapport marketing Nabab Kebab. Consulté à l'adresse <https://www.slideshare.net/NicolasMouet/rapport-marketing-nabab-kebab>
- Notre héritage—IKEA. (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse <https://www.ikea.com/fr/fr/this-is-ikea/about-us/notre-heritage-pubad29a981>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Papi, C., & Glikman, V. (2015). Les étudiants entre cours magistraux et usage des TIC. *Distances et médiations des savoirs. Distance and Mediation of Knowledge*, 3(9). Centre national d'enseignement à distance. doi:10.4000/dms.1012
- Parpette, C. (2002). Le cours magistral, un discours oralographique : Effet de la prise de notes des étudiants sur la construction du discours de l'enseignant.
- Parsloe, E., & Leedham, M. (2017). *Coaching and mentoring : Practical techniques for developing learning and performance* (Third Edition.). New York, NY: Kogan Page Ltd.
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2021). Le temps de la stratégie. Consulté à l'adresse [https://www.4tempsdumanagement.com/3-36-Analysez-votre-business-modele-pour-reinventer-la-strategie-de-votre-entreprise\\_a5807.html](https://www.4tempsdumanagement.com/3-36-Analysez-votre-business-modele-pour-reinventer-la-strategie-de-votre-entreprise_a5807.html)
- Prégent, R. (1990). *Préparation d'un cours (La) : Connaissances de base utiles aux professeurs et aux chargés de cours*. Consulté à l'adresse <http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://international.scholarvox.com/book/888157>

Ries, E., Bouvier, M., Guenette, M., & Sobecki, C. (2012). *Lean startup : Adoptez l'innovation continue*. Paris: Pearson.

Ristori, S. (2020). *Les clés de la création d'entreprise*.

Robert, M. (1970). Apprentissage vicariant chez l'animal et chez l'humain. Consulté à l'adresse [https://www.persee.fr/doc/psy\\_0003-5033\\_1970\\_num\\_70\\_2\\_27912](https://www.persee.fr/doc/psy_0003-5033_1970_num_70_2_27912)

Roduit, G., Kaufmann, L., & Clerc, J. (2014). Didactique de l'histoire I. Consulté à l'adresse <http://lyonelkaufmann.ch/histoire/MHS31Docs/Seance4/CoursMagistralDocs.pdf>

Shin, N. (2002). Beyond Interaction : The relational construct of « Transactional Presence ». *Open Learning : The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 17(2), 121-137.  
doi:10.1080/02680510220146887

Swot : Analyse Swot Coca Cola. (s. d.). Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/f/analyse-swot-coca-cola.php>

Van Laethem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (s. d.). Le mix-marketing. <https://www.e-marketing.fr/>. Consulté le 26 mai 2021, à l'adresse [https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/mix-marketing-306828.htm#&utm\\_source=social\\_share&utm\\_medium=share\\_button&utm\\_campaign=share\\_button](https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/mix-marketing-306828.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button)

Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance : The principles and practice of coaching and leadership* (Fifth edition.). London: Nicholas Brealey Publishing.