



Les 3^{èmes} Journées Scientifiques Internationales sur
l'Entrepreneuriat
Thème :
Opportunités et Limites du Business Plan:
L'idée, l'élaboration et la mise en œuvre
Biskra le 17/18/19 d'avril 2012



***DE L'ETUDE TECHNICO-ECONOMIQUE AU BUSINESS
MODEL :
L'EVOLUTION D'UN CONCEPT***

Nom & Prénom : *Mr ABDELOUAHAB BENBRAIKA*

Université *UNIVERSITE DE BISKRA*

Nom & Prénom : *Mme Hanane DJOUDI*

Université *UNIVERSITE DE BISKRA*



La pratique de l'entrepreneuriat est intimement liée à l'histoire humaine. Elle remonte à la nuit du temps dans la mesure où une vie est une succession d'entreprises.

Si cet acte est parfois anodin, il a fait l'objet de beaucoup de recherches de nos jours et est devenu très ou même trop formalisé notamment dans la sphère des activités à but lucratif.

Pour entreprendre ou pour créer son activité –son entreprise-la démarche gagnerait à être planifiée ou codifiée pour faire face aux risques et à l'incertitude que recèlent toute activité économique.

Sans s'attarder sur l'acte d'entreprendre, qui va de l'idée jusqu'à la concrétisation, nous allons essayer de présenter le concept de plan d'affaires ou **business plan (BP)** comme étant un outil pour la mise en œuvre d'une idée. Dans un premier temps nous allons présenter la structure standard d'un BP, dans quel logique ils'insère et son évolution vers ce qui est désormais appelé **le business model**.

Enfin, nous allons présenter d'une manière très brève ce qui se fait en Algérie, comme équivalent du BP.

I- de l'idée au business plan :

Tout acte d'entreprendre nécessite, de manière réfléchie ou spontanée, l'accomplissement d'un parcours de 04 phases :

1-1-avoir une idée d'affaires : tout porteur de projet -débute avec une idée d'affaire. Ces porteurs des nouvelles idées croient que personne d'autres n'a eu l'idée. Ainsi ils sont hésitants à en discuter avec quiconque.

Nous devrions signaler qu'en général les idées viennent d'un contexte qui est partagé avec les autres et admettre que les autres aussi peuvent avoir la même idée au même moment. C'est sa mise en œuvre qui s'avère compliquée et c'est là où réside toute la différence entre les personnes qui ont l'esprit d'entreprise et ceux qui ne l'ont pas.

1-2-l'opportunité d'affaire : une idée qui répond à un besoin décelé dans le comportement des consommateurs ou les utilisateurs commence à être une idée intéressante dans la mesure où l'idée initiale rencontre son marché potentiel. C'est ce qu'on appelle une opportunité d'affaire circonscrite dans le temps et dans l'espace. A ce stade, elle n'est pas exploitable car elle nécessite un travail de mise en forme et de vérification sur le terrain en termes d'existence de marché rentable, de technologie appropriée ...etc.

1-3 Stratégie d'affaire : c'est alors que doit être menée une réflexion portant sur la manière de concrétiser. Il s'agit des financements à mobiliser, les choix technologiques à opérer, l'organisation des opérations d'approvisionnements, de production ainsi que les réseaux de distributions à investir...etc.

1-4 Plan d'affaire : une fois la démarche stratégique déterminée, elle doit être traduite dans un plan qui reflète les différents aspects et volets de la démarche de réalisation. C'est ce qu'on appelle le **BUSINESS PLAN (BP)**.





II-Du Business Plan au Business Model

Un BP se décline en général sur plusieurs points que l'on peut regrouper ainsi :

2-1 Le promoteur :

il est nécessaire que le porteur de projet puisse présenter un minimum d'informations sur lui-même en relation avec le projet qu'il va initier telles les diplômes, l'expérience professionnelles. Si il y a des associés, des informations de même ordre doivent être dispensées sur l'ensemble des actionnaires au projet.

2-2 Aspect Juridique :

c'est la forme juridique de création de l'entité .certains projets nécessitent des formes juridiques appropriées ,telle que SARL ,SNCetc.il s'agit pour le créateur d'entreprise de tirer profit en termes d'avantages ,mais aussi en termes de compatibilité qu'offre telle ou telle forme juridique.

2-3 Aspect Commercial :

Une opportunité d'affaire, c'est une offre d'affaire sur un marché .le volet commercial consiste en l'élaboration d'un plan marketing pour la réalisation graduelle des objectifs commerciaux.il s'agit de réglementation de ciblage, de positionnement, de gammeetc.

2-4 Organisation de la production :

A ce niveau, le promoteur doit déterminer quel type d'organisation les circuits d'approvisionnements, les ateliers, les techniques utilisées et l'ensemble des relations hiérarchiques dans l'entreprise.

2-5 volet financier :

généralement cela comporte des tableaux qui regroupent des informations financières sur :

- a-estimations de l'évolution du chiffre d'affaires.
- b-bilans prévisionnels.
- c-tableau des comptes des résultats.
- d-structure financière, y compris le montage initial.
- e-tableau des amortissements.

Le BP est une pratique très répandue dans les activités dites classiques .L'avènement de la nouvelle économie a donné naissance aux opportunités d'affaires en relation avec Internet et plus généralement avec les TIC, c'est le phénomène des start-up qui portent sur la création d'entreprises innovantes notamment celles qui investissent dans l'utilisation des nouvelles technologies y compris des disciplines limitrophes .Or ces entreprises recèlent beaucoup de risques par leur caractère novateur, mais aussi par manques de repères spécialement pour les bailleurs de fonds mais aussi pour tout autres parties prenantes dans ce genre d'entreprise considérée comme proche d'une aventure car, non seulement elles prennent des risques comme toute entreprise mais elles vont évoluer dans un degré d'incertitude très élevé.

Ainsi pour être rassurés sur leurs fonds et pour s'engager, les bailleurs de fonds et les personnes qui devraient soutenir ce type de projets ont demandé aux porteurs des informations de plus en plus détaillées sur les possibilités qu'offrent les nouveaux projets.





Par petites touches, les promoteurs ont finis par produire des documents qui répondent plus ou moins aux soucis des investisseurs quant au retour sur investissement en contrepartie de leur engagement financier dans les dits projet .Le raisonnement va intéresser avec le temps toutes les parties prenantes d'un projet .La réponse à ceux –là va donner naissance au **Business Model**.

Le **business model** “ *describes how the firm plans to make money and specifies position of the firm in the value chain*”(L. WILLEMSTEIN 2007 p. 221), toutefois, le business model ne s'insère pas dans la démarche stratégique au sens de PORTER à partir du moment que la logique du BM ne se positionne pas dans la chaîne de valeur par rapport aux concurrents, mais vise à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes.(VERSTRAETE & JOUISON-LAFFITTE, 2009 p. 39,40)

Au delà du BP qui vise à convaincre un investisseur à financer un projet, le BM est conçu pour répondre à une double question :

Dans un projet à concrétiser, comment crée-t-on de la valeur et comment se répartie cette valeur sur les différentes parties –prenantes ?

Dans notre propos, la valeur ne renvoie pas uniquement aux revenus monétaires ou aux retombées financières, car l'intérêt que portent les parties prenantes à un projet peuvent varier ; par exemple :

L'ingénieur fraîchement diplômé qui s'affaire à créer une boîte pour la fabrication en série d'un jeu éducatif destiné à faire apprendre aux écoliers la géographie ou l'histoire de son pays tout en manipulant un outil par ailleurs utile, va être soutenu par plusieurs parties prenantes qui ont un intérêt dans le projet .Cet intérêt correspond à une valeur créée et partagée par l'ensemble :

- 1-l'université par la valorisation de ses diplômés et l'utilité de la recherche.
- 2-l'éducation nationale pour l'apport à l'accomplissement de ses missions.
- 3-le bailleur de fonds pour le volume de vente qui lui permet de récupérer les sommes engagées.
- 4-les pouvoirs publics pour la création des postes d'emploi et donc la diminution du chômage.
- 5-le porteur du projet par le gain financier, mais aussi la réussite sociale etc...

Ainsi le BM est un outil beaucoup plus sophistiqué que le BP, mais beaucoup plus spécifique, car chaque BM colle d'une manière particulière à un projet .Aussi dans les entreprises de biotechnologies ,on distingue en France deux types d'entreprises(V. MANGEMATIN 2003) ,alors qu'en Italie et dans le même secteur ,on distingue 03 types d'entreprises et donc trois modèles d'affaires .(L. WILLEMSTEIN 2007)

Ces BM ont été développés dans les technologies nouvelles, cependant T.VERSTRAETE et E.JOUISON-LAFFITTE (2009) ont essayé de développer un modèle généralisable à d'autres activités dites classiques qu'ils nomment modèle **GRP**.

Génération (concevoir une offre et la fabriquer)

Rémunération (de la valeur créée)



Partage (relations gagnant-gagnant avec les parties prenantes)

Le modèle repose sur une demande pour déterminer comment générer de la valeur ? Et donc comment est rémunérée chaque offre ou valeur créée ? Enfin comment partager cette rémunération ?

En dépit du fait que le BM connaît un succès sur le terrain et même auprès de beaucoup de chercheurs, nous ne pouvons occulter une opinion à contre courant qui revient à un éminent spécialiste de la stratégie que nous ne pouvons ignorer (T.VERSTRAETE et E.JOUISON-LAFFITTE 2009). Il s'agit de M.PORTER qui ne reconnaît pas au BM toute cette importance car pour lui la stratégie répond amplement aux besoins exprimés par les initiateurs du concept dans la mesure où elle est mieux adaptée à la réalité que ce néologisme. « the definition of a business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company. Generating revenue is a far cry from creating economic value »(M.PORTER « Strategy and the Internet » HBR March 2001 in P.B. SEDDON and G.P. LEWIS, 2003). L'opinion de Mr M. PORTER a été illustrée dans sa version la moins hostile au BM comme suit :

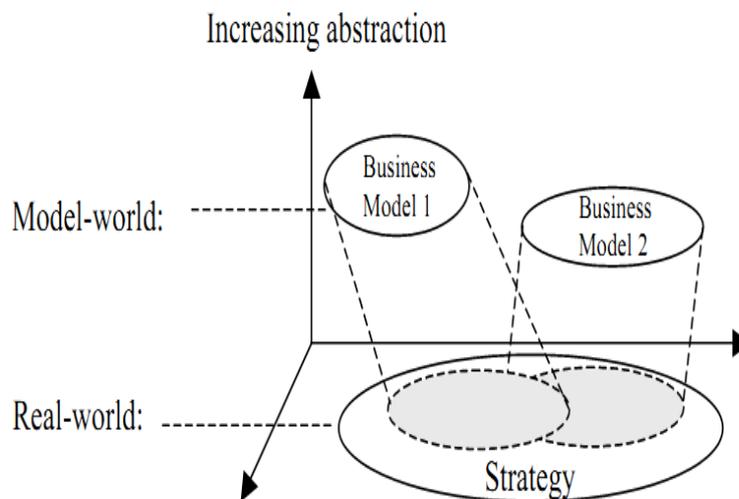


Figure1 : la relation entre les concepts business model et stratégie

Ce n'est pas notre propos que de discuter les différentes opinions sur le concept de BM pour appuyer telle opinion ou telle autre, mais nous voudrions susciter de l'intérêt pour le concept dans notre contexte. L'utilité de ce qui précède est à la fois pédagogique et analytique.

Pédagogique dans la mesure où cela nous renseigne sur l'évolution du concept dans une économie qui se caractérise par le changement perpétuel.

Analytique, car ce qui précède nous permet de déterminer l'écart entre ce qui se fait ailleurs et ce qui se fait en Algérie.



III- L'étude technico-économique(ETE)

3-1 En Algérie, les banques, mais aussi les institutions publiques d'aide à la création des entreprises exigent du promoteur, une étude technico-économique sur son projet . si l'on à l'intitulé ,cela parait ambitieux ,mais en réalité c'est un canevas à remplir ,il comporte des informations très brèves sur les promoteur et les associés ,la forme juridique ,le siège sociale ,importantes sur la nature de l'activité (tirée de la nomenclature officielle).le document contient aussi une étude financière déclinée en trois volets :

A-détails de l'investissement.

B-le montage financier (apport personnel en monnaie et en nature, crédit bancaire,aide ...etc).

C-amortissement du crédit bancaire .

Cette étude est complétée par un bilan provisionnel et un TCR sur la période du crédit bancaire.

3-2 L'ETE :un obstacle à l'entrepreneuriat

Partant du contenu des ETE qui sont exigées par les banques nous relevons plusieurs aspects manquants qui ont trait essentiellement l'étude du marché qui détermine la demande potentiel, le segment ciblé, le positionnement, le degré de maturité de l'activité et du marché etc.....

Le manque aussi est constaté quant à l'apport de l'entreprise en termes d'éléments de différenciation pour prétendre à une part du marché,comme un nouveau procédé ou un nouveau circuit de distribution et tout autre élément qui valorise l'apport de l'entreprise .

Ainsi, les projets basés sur l'ETE ne sauraient être objectivement jugés par les bailleurs de fonds et les différents intervenants car il y a absence d'analyse des risques ,des potentialités d'innovation et tout cela en relation avec les données actuels du secteur dans lequel s'inscrit le projet.

Conclusion :

Nous avons constaté que le Business Model, initialement conçu pour les créations de start-up dans les nouvelles technologies a fait l'objet de tentative de généralisation dans les autres activités. Bien que cette proposition n'est pas encore adoptée largement dans les activités dites classiques, le **business model** est déjà appliqué dans certains cas des activités de services (L. WILLEMSTEIN 2007). Dans ce cas le BM constitue un perfectionnement du BP.

Si le BM parait encore très éloigné de la réalité dans des affaires en Algérie, il est indéniable de continuer à travailler avec des outils dépassés et qui ne peuvent aider à promouvoir la réussite dans le monde de l'entreprise d'autant plus que la mécanique du succès et de l'échec s'autoalimente.

L'entrepreneuriat en Algérie gagnerait à adopter ces pratiques qui ont montré leur efficacité ailleurs. Nous n'ignorons guère les difficultés à mener des études de marché dans le contexte national, mais l'initiation de ces pratiques pourrait être le fait des centres de recherche et des universités. Quand un marché de ces études se développera, des cabinets indépendants prendront le relais.





Les marges

- 1-T.VERSTRAETE & E. JOUISSON-LAFFITTE « Business Model pour entreprendre » le modèle GRP : théorie et pratique éd. De Boeck, Bruxelles 2009
- 2- L. WILLEMSTEIN, T. Van der VALK, M.T.H. MEEUS « Dynamics in business model : An empirical analysis of medical biotechnology firms in the Netherlands » TECHNOVATION N° 27 / 2007 Ed. ELSEVIER
- 3- C. GARONNE, B. PARANQUE, F. WEYGAND « Modèles d'affaires hybrides, asymétrie de l'information et modalités d'accès au financement des start-ups TIC » 5eme Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 5 octobre 2007 Université de Sherbrooke, Québec, CANADA.
- 4- V. MANGEMATIN & al. « Development of SMEs and heterogeneity of trajectories : the case of biotechnology in France » RESEARCH POLICY N° 32 / 2003 Ed. ELSEVIER

