



HAL
open science

L'accompagnement de la créativité: comment accompagner les porteurs de projet à bien formaliser leur projet de création d'entreprise ?

Adriane Prete

► To cite this version:

Adriane Prete. L'accompagnement de la créativité: comment accompagner les porteurs de projet à bien formaliser leur projet de création d'entreprise ?. Gestion et management. 2014. dumas-01120329

HAL Id: dumas-01120329

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01120329>

Submitted on 25 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Rapport de diagnostic

L'accompagnement de la créativité

Comment accompagner les porteurs de projet à bien formaliser leur projet de création d'entreprise ?



Présenté par : PRETE Adriane

Nom de l'entreprise : CCI de Grenoble

Tuteur entreprise : MAROUARD Isabel

Tuteur universitaire : GRAZZINI Frédérique

**Master 1 Management - FI
Spécialité Entrepreneuriat
2013 - 2014**



Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble du personnel de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble, qui m'a réservé un accueil très chaleureux et m'a tout de suite intégrée. L'équipe de l'espace entreprise plus particulièrement, avec qui je travaille quotidiennement ainsi qu'Isabel MAROUARD pour leur accueil, leur disponibilité et leur conseils.

Je souhaite également remercier l'équipe de l'IAE, et plus spécialement Frédérique GRAZZINI, ma tutrice, qui s'est rendue disponible et qui m'a apporté son aide quant à l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier les relecteurs de ce rapport.

FICHE IDENTITE

- Lieu du stage :** Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble
Espace entreprendre
1 Place André Malraux
38000 GRENOBLE
- Durée :** Du 22 avril 2014 au 22 aout 2014, soit 18 semaines
- Tuteur stage:** Mme Isabel MAROUARD
Responsable de l'espace entreprendre
Email : Isabel.MAROUARD@grenoble.cci.fr
- Tuteur IAE :** Mme Frédérique GRAZZINI
Professeur permanent à l'IAE
Email : frederique.grazzini@iae-grenoble.fr

Missions réalisées :

- Intégration de nouveaux BP dans la base Start créa en :
 - Participant aux jurys des différentes écoles
 - Analysant les BP transmis
 - Organisant un comité de sélection des BP

- Assurer l'évolution de la base en :
 - Mettant à jour les informations en ligne
 - Relançant une campagne de communication
 - Assurer la promotion auprès des écoles

- Enquête créateurs : effectuer 1 enquête (mail+tel) auprès des créateurs d'entreprises afin de préciser leurs besoins en terme d'accompagnement

RESUME

La création d'entreprise représente un enjeu important pour le développement de l'économie. Or, pour créer une entreprise, il faut tout d'abord en avoir l'envie, mais il faut tout particulièrement avoir une idée de création d'entreprise. La recherche d'idées n'est pas une étape à négliger, et elle constitue le pilier d'une démarche entrepreneuriale. Cependant, il n'est pas toujours facile de trouver une idée qui se démarque de celle de l'offre déjà existante. Les Chambres de Commerces et d'Industries, acteur majeur de l'accompagnement à la création d'entreprise, ont pour mission d'accompagner, informer, conseiller tous les porteurs de projet et les chefs d'entreprise. Fort de ce constat, la CCI de Grenoble, considérée comme une porte d'entrée, est la mieux placée pour accompagner le porteur de projet dès la conception de l'idée. Pour cela, de nombreux outils existent et sont détaillés dans ce rapport. L'objet de ce mémoire est donc de présenter plusieurs outils que la CCI pourrait utiliser afin d'accompagner les individus dans les prémices de leur projet de création.

MOTS CLES : Créativité, CCI, recherche d'idées, accompagnement, porteur de projet.

Abstract

Business creation is a challenge very important for the development of the global economy. However, to create a business, people have to have the desire, but they also have to have an idea of creation. Looking for ideas is an important stage, and that step should not be skipped. It's the backbone of an entrepreneurial approach. Nevertheless, it's not so easy to find an idea which allows people to differentiate from the competitors. The mission of Chambre de Commerce et d'Industries, which is a key player of the business creation accompaniment, is to accompany, to inform, and to advice all the creators and the project initiator. That's why, the CCI, which is also considerate as a gateway, is in a best situation to accompany the project initiator since the idea conception. For this purpose, several tools exist and they are explained in detail in this document. So, the purpose of this report is to present all tools that the CCI can use to support people at the beginning of their project.

KEY WORDS: creativity, CCI, idea generation, accompaniment, project initiator.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
I/ LES OUTILS D'AIDE A LA GENERATION D'IDEES	7
I. Les outils proposés par la CCI	7
a) Start Créa	7
b) La reprise	9
II. Les outils communs à la génération d'idées	11
a) Conduite du processus de recherche d'idées	11
1) Phase de problématisation	11
2) Phase d'idéation	14
b) Autres méthodes	19
1) La franchise	19
2) Le business model Canvas	21
II/ L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS ET DES PORTEURS DE PROJET : LES AXES DE PROGRESSION	25
II. Le rôle de l'accompagnement	26
a) Les objectifs de l'accompagnement	26
b) Créafil	27
III. Le rôle de l'espace entreprendre	29
a) Accompagnement des porteurs de projet	29
1) 1 ^{er} accueil	29
2) Réunions d'informations	29
3) Entretien diagnostic	29
4) Service transmission	30
b) Accompagnement des créateurs d'entreprise	31
1) Le réseau Ecobiz	31
2) Ateliers pratiques	32
3) Suivi individuel	32
IV. Préconisations	33
a) Adéquation homme projet	33
b) Start Créa	34
1) Constat	34
2) Préconisations	35
c) Accompagnement à la créativité	38
CONCLUSION	40
APPORTS ET PERSPECTIVES DU STAGE	41
BIBLIOGRAPHIE	42
ANNEXES	44

INTRODUCTION

Qui ne s'est jamais demandé : « la création d'entreprise : et pourquoi pas moi ? ». Que ce soit un réel désir, ou une simple idée passagère, la création d'entreprise séduit de par la possibilité de devenir son propre patron, de relever un défi, de se réaliser soi-même, la possibilité de gagner plus d'argent qu'en étant salarié, et pour beaucoup d'autres raisons. La toute première étape consiste à rechercher une idée de projet pour lequel l'individu aura des affinités. Mais cette phase de la démarche entrepreneuriale peut s'avérer être la plus longue et la plus complexe pour certains. Ainsi, face à cette première difficulté, les individus peuvent rapidement baisser les bras et abandonner leur désir de créer. Pourtant, l'enjeu économique et social de la création d'entreprise est très important puisque c'est en partie grâce à cela que la France peut réduire son taux de chômage de plus en plus grandissant. En effet, le taux de chômage en 2012 était de 9.8% de la population active contre 8.5 % de la population active en 2000 selon l'Insee¹. Par ailleurs la France est récemment passée au dessus de la barre des 10% de la population active. C'est pourquoi la création d'entreprise est importante, puisque toute nouvelle entité a généralement besoin d'employer des personnes pour assurer son activité.

Les Chambres de Commerce et d'Industries sont des acteurs majeurs sur le marché de l'accompagnement à la création d'entreprise. De par leurs missions de pérennisation des activités et de soutien au développement des entreprises, elles se doivent d'informer, conseiller et orienter les porteurs de projet et les créateurs de la meilleure façon qu'il soit. Cependant, malgré la multitude d'organismes se positionnant sur le secteur de l'accompagnement de l'entreprise, aucuns se positionnent sur le créneau de la recherche d'idées, CCI comprise. Cette dernière est pourtant une porte d'entrée, c'est-à-dire que c'est vers elle que les individus se tournent en premier lieu pour obtenir des informations. La CCI se charge ensuite d'orienter ces personnes vers les entités les plus adaptées à leurs besoins. En ce sens, il paraît logique qu'elle propose une aide à la recherche d'idées. Nous pouvons alors nous demander quelles mesures peuvent être mises en place pour accompagner le porteur de projet à formaliser son idée de création d'entreprise. Pour répondre à cette problématique, nous verrons dans un premier temps les différents outils de génération d'idées qui existent déjà, puis dans un second temps l'accompagnement actuel des porteurs de projet et des créateurs ainsi que des préconisations qui peuvent être apportées pour améliorer l'accompagnement à la créativité.

¹ Source : http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon03337

I/ Les outils d'aide à la génération d'idées

Certains individus détiennent de bonnes idées avec un fort potentiel de développement mais n'ont pas l'envie de créer une entreprise car ils n'ont tout simplement pas la fibre entrepreneuriale. L'idée innovante est présente, parfois le business plan est réalisé, mais une fois qu'il faut passer à l'action, ils ne sentent plus le courage de le faire. A l'inverse, d'autres personnes ont un esprit entrepreneurial, détiennent toutes les qualités nécessaires pour devenir chef d'entreprise, mais n'ont pas les idées qui les lanceront dans cette aventure. C'est sur cette problématique là que je propose de réfléchir. Il est vrai qu'il n'est pas nécessaire de trouver LA fameuse bonne idée de création d'entreprise. Cependant, face à la forte concurrence sur les marchés et les secteurs d'activité, il est tout de même essentiel de trouver un élément de différenciation afin de se démarquer de la compétition et donc d'attirer plus de clientèle. A l'heure actuelle où la demande impose les règles du marché, il est devenu primordial de la satisfaire et d'être inventif et créatif. De ce fait, il est parfois important de passer par des réflexions structurées visant à définir des axes de recherches, des problèmes rencontrés dans la vie quotidienne, d'utiliser des outils de génération d'idées afin de trouver des solutions à ces problèmes, puis de sélectionner quelques idées afin de juger de leur réalisation. Je propose ainsi une réflexion autour de quelques outils d'aide à la génération d'idées.

I. Les outils proposés par la CCI

a) Start Créa

Les universités Grenobloises s'intéressent depuis longtemps à l'entrepreneuriat: pour cela, elles ont mis en place des modules de formation/action qui permettent aux étudiants de s'initier à l'entrepreneuriat en expérimentant le parcours d'un créateur d'entreprise.

Ainsi de nombreux étudiants imaginent et structurent des projets de création d'entreprise chaque année .Or, que très peu de jeunes diplômés créent leur entreprise à l'issue de leurs études. De ce fait, de nombreux projets finiront dans un placard alors qu'ils contiennent souvent de vraies opportunités de business.

Parallèlement, il existe des personnes qui souhaitent entreprendre et qui n'ont pas d'idées malgré leur désir d'entreprendre.

Né de la rencontre entre le monde universitaire grenoblois, représenté par le pôle oZer et le monde économique, représenté par la Chambre de Commerce et d'Industrie, STARTCREA fait le lien entre ces 2 populations. Dans cette optique, ce dispositif permet plusieurs objectifs. Tout d'abord, d'un point de vue étudiant, il permet de valoriser promouvoir les projets de création d'entreprise portés par les étudiants des universités de Grenoble. Il donne également la possibilité aux étudiants de créer leurs entreprises et de faciliter l'intégration des étudiants / jeunes diplômés créateurs d'entreprise au sein des réseaux économiques existants à Grenoble. Par la suite, d'un point de vue du porteur de projet, StartCréa met à leur disposition, une base de projets regroupant les projets des étudiants dans le cadre de leur cursus. Ils ont ainsi la possibilité de poursuivre des projets initiés par des étudiants.

StartCréa est donc un outil de mise en relation de projets étudiants avec des personnes souhaitant créer mais qui n'ont pas de concept d'entreprise en tête. Ma principale mission consistait donc à m'occuper de cet outil. Pour cela, toute une démarche intervient en amont. Premièrement, nous devons procéder par la collecte des business plans des étudiants : une fois que les étudiants ont soutenu leur business plans devant un jury afin d'obtenir une note scolaire, les universités et écoles incitent les étudiants qui ne souhaitent pas concrétiser leurs projets à les proposer à Startcréa. Après avoir récupéré ces rapports, j'ai dû les analyser méticuleusement suivant une grille d'évaluation préétablie, que vous pourrez trouver en annexes. Lors d'un comité de sélection que j'ai organisé, les projets sont soumis à un jury de professionnels qui décident de l'insertion des projets dans Startcréa en tenant compte : du réalisme et de la faisabilité de l'idée, de la potentielle existence d'un marché, de la qualité du business plan. Le jury, composé d'Isabel MAROUARD, responsable de l'espace entreprendre, du Pôle Ozer, d'un professeur de l'INP, de la Société générale, et de GrenobleAngels, baseront leur décision sur mon analyse effectuée précédemment. Pour finir, les projets sélectionnés sont mis en ligne et consultables par toute personne en recherche d'idées sur www.startcrea.grenoble-ecobiz.biz.

La seconde étape correspond à la consultation et à la poursuite des projets. Une présentation succincte des projets est accessible par tous. L'envoi des business plan n'interviendra qu'après signature d'un accord de confidentialité par le demandeur.

La poursuite du projet passe par la mise en relation entre le demandeur et les étudiants. Il appartient aux étudiants de décider de la suite à donner, ils peuvent :

- décider de céder leur projet au demandeur

- poursuivre le projet avec le demandeur
- céder la mise en œuvre du projet tant en restant associé à celui-ci (un % des parts du capital revenant aux étudiants sera calculé).

Aujourd'hui, les projets proviennent pour la grande majorité de l'INP de Grenoble. Les projets récupérés cette année sont au nombre de 30, et se positionnent sur des marchés divers et variés, comme l'écologie, la restauration, les applications mobiles, etc...

StartCréa a été créé en 2009, et les premiers projets ont été intégrés en 2010. A ce jour, une multitude de projet est consultable sur la base. Malheureusement, la CCI ne compte qu'une vingtaine de demande par an et à ce jour, aucun projet n'a été abouti.

b) La reprise

Comme mentionné précédemment, le service transmission est également un service proposé par la CCI. Au-delà de l'objectif de faire perdurer une entité économique, la reprise permet également à un potentiel entrepreneur de se tenir aux commandes d'une entreprise sans avoir inventé de concept d'entreprise. Même si le résultat est le même, la reprise et la création sont 2 façons d'aborder le monde de l'entrepreneuriat très différentes. En effet, lorsqu'on crée son entreprise, on part de rien. En revanche, lorsqu'on reprend une entreprise déjà existante, les moyens avancés ne sont pas les mêmes. Si elle est plus longue et plus chère qu'une création, la reprise d'entreprise permet au nouveau patron d'être opérationnel du jour au lendemain. La reprise d'entreprise comporte des avantages comme des inconvénients.

Concernant les avantages, la reprise est un processus plus rapide que celui de la création. En effet, cela peut prendre entre 8 et 12 mois en moyenne, entre le premier contact et la signature. Cette durée qui est tout de même relativement longue, peut s'expliquer par la lenteur de la négociation lorsque que le cédant et le repreneur restent campés sur leur position. La CCI recommande au cédant un accompagnement d'une durée de 3-4 mois avec le repreneur pour transmettre le savoir-faire nécessaire. Le second point positif avancé correspond à la mise en place d'un outil de travail opérationnel immédiatement : le repreneur n'a plus besoin de passer par la délicate étape du développement de son entreprise que ce soit la recherche de personnel qualifié, un fichier client, une infrastructure, etc... Ensuite, grâce à

la reprise, le repreneur peut jouir d'un salaire immédiatement, contrairement à la création où il faut attendre plusieurs mois voire plusieurs années avant de se verser un salaire. Par ailleurs, la reprise est gage de sûreté en comparaison avec la création. Cela s'explique par le fait que le repreneur possède d'un historique d'activité sur lequel il peut se reposer et d'un outil existant qui a fait ses preuves durant quelques années. Pour illustrer ces propos, l'APCE (Agence Pour la Création et l'Emploi) révèle que « le taux de pérennité au bout de 3 ans atteint 73 % pour les reprises contre 62 % pour les créations. »². C'est pourquoi, il est plus facile d'obtenir des financements de la part des banques car les banquiers ont quelque chose de concret à analyser.

En ce qui concerne les inconvénients, nous pouvons noter que reprendre une entreprise coûte plus cher qu'en créer une. Dans ce cas-là, on rachète une entreprise, on reprend un chiffre d'affaires, une activité, une installation, du personnel, un fichier client, etc... Ainsi, la valeur financière est plus élevée est l'apport personnel doit donc être plus important. Mais cela se compense par le fait que l'obtention d'un financement est plus facile. En outre, lorsque que quelqu'un reprend une entreprise, les relations humaines se complexifient : une adaptation doit alors s'effectuer de la part des salariés et du nouveau gérant, et celle-ci n'est pas toujours aisée. Pareillement, le changement d'interlocuteur peut rendre les relations avec les fournisseurs plus lourdes.

Par ailleurs, le marché de la transmission d'entreprise rencontre quelques difficultés, notamment en ce qui concerne l'inadéquation entre l'offre et la demande : il y a un grand nombre d'entreprise à vendre, mais l'offre ne correspond pas à la demande des repreneurs. En effet, la grande majorité des entreprises à reprendre sont de taille plutôt petite, alors que les repreneurs cherchent généralement des entreprises cibles de 30 à 40 salariés. C'est pourquoi, de nombreuses entreprises se voient obligées de fermer. C'est ainsi que nous pouvons déceler une opportunité : les individus n'ayant pas d'idées, et qui souhaitent entreprendre peuvent se tourner vers ces entreprises de petites tailles. Pour un premier pas dans le monde de l'entreprise, il vaut mieux commencer par des PME plutôt que de se lancer dans le grand bain des grandes entreprises. La reprise d'entreprise est un moyen comme un autre de « créer » son entreprise sans avoir d'idée à la base. Pour reprendre, il faut choisir son entreprise dans un domaine où le repreneur a des affinités, des compétences et de l'expérience. Il faut aussi tenir compte de l'adéquation homme projet, caractéristique qui sera plus détaillée par la suite.

² Source : <https://www.apce.com/pid10743/reprendre-creer.html>

Quand un individu fait le choix de reprendre une activité, il faut qu'il cible une entreprise à reprendre. Il existe différentes portes d'entrées pour identifier les entreprises cédantes. Les repreneurs peuvent également s'adresser à un réseau, à ses connaissances, ou à des cabinets de transmission. Il existe également l'approche directe qui consiste à identifier les entreprises du secteur visé que le repreneur va solliciter directement. De nombreux sites Internet sont aussi disponibles, comme celui de la CCI : www.transentreprise.com. Ce site recense toutes les entreprises à reprendre par lieux géographiques et secteurs d'activité.

En résumé, la reprise d'entreprise peut être considérée comme un outil pour trouver des idées. Celle-ci comporte une multitude d'avantages, et recèle d'opportunités pour les repreneurs.

II. Les outils communs à la génération d'idées

Quel que soit le projet de création d'entreprise, cela commence nécessairement par une idée. Qu'elle provienne de l'imagination, d'un manque constaté ou de l'expérience, il s'agit souvent d'une résultante du désir de créer une entreprise. Aussi, n'importe quel créateur peut être créatif : il suffit simplement de sortir des sentiers battus et ne pas se censurer. Il est vrai que certaines normes de vie admises, la rationalité des individus, les habitudes peuvent freiner la créativité. Les outils proposés ci-dessous permettent de sortir du cadre habituel de réflexion.

a) Conduite du processus de recherche d'idées

1) Phase de problématisation

Avant de commencer toute étape de production d'idées, il est nécessaire de se concentrer sur un sujet sur lequel il faut travailler. Pour cela, je suggère d'étudier 3 outils.

❖ Faire de la veille

La multiplication de l'information conduit les individus et les entreprises à la contrôler, l'analyser et ensuite l'utiliser pour prendre des décisions. Au fil du temps, une notion est apparue : la veille, et plus particulièrement la veille créative. Nous pouvons définir la veille comme étant une collecte de données stratégiques qui vont servir à anticiper les aléas et les

évolutions du marché. La veille créative est donc de la veille mais appliquée au contexte de l'innovation et de la création.

La veille créative poursuit des objectifs tels que l'obtention d'informations, l'identification des menaces et des nouvelles opportunités. Ainsi, elle va permettre de dégager des tendances nouvelles, et donc de potentielles idées.

Pour faire de la veille, un créateur peut recourir à plusieurs méthodes : lire des magazines spécialisés, recherche sur Internet et pratiquer un regard critique sur les faits quotidiens. Cette dernière méthode permet à tout individu d'analyser ce qui l'entoure, que ce soit dans sa vie quotidienne, dans sa vie professionnelle, ou dans l'observation de la vie économique, et d'identifier des améliorations possibles sur un produit ou un service. Cet automatisme de remise en cause de l'existant pourra aboutir à de nouvelles idées de création. Il faut donc avoir une ouverture d'esprit, s'informer, se renseigner sur les secteurs porteurs, être à l'écoute de son environnement et se poser les bonnes questions afin de déceler les bonnes opportunités. En résumé, il faut avoir un esprit critique, c'est-à-dire identifier tout ce qui pourrait être amélioré.

Il existe de nombreux sites Internet qui regroupent des idées, des tendances de l'étranger, etc... Le site de l'APCE notamment propose un onglet 1001 idées qui peuvent être source d'inspiration. Ce site recense également plusieurs liens de sites Internet spécialisés dans les tendances futures et de notre époque. Pour en citer quelques uns : www.influencia.net, www.bonjouridee.com, www.monpetitbiz.fr. Internet est un formidable outil de veille, car il donne accès à une multitude d'informations grâce à des mots clés qu'un internaute tape dans un moteur de recherche.

Enfin, une personne en recherche d'idées peut trouver des thèmes de réflexion tout simplement en lisant la presse et des magazines spécialisés. A l'instar des sites Internet, il existe plusieurs magazines dédiés à la création d'entreprises, au management, etc... Nous retrouvons donc souvent des articles liés aux secteurs porteurs actuels, à des idées de création d'entreprise. Nous pouvons citer quelques magazines pour donner des exemples : Création d'Entreprise, Entreprendre, Management, Capital, etc... Ce genre d'ouvrage regorge de nouvelles idées, des tendances actuelles et peut être considéré comme une réelle source de création.

❖ *L'outil 5W/2H ((Why ? What ? Whese ? When ? Who ? How ? How much ?)*

Une fois que nous avons ciblé notre réflexion sur une situation précise, il convient généralement de l'analyser et d'en comprendre les faits. La méthode 5W/2H, ou QQQQCCP, permet de recueillir un ensemble d'informations qui ont pour but de comprendre les raisons ou les causes de telle ou telle situation, d'identifier le plus clairement possible les caractéristiques ou les aspects à améliorer, et de faire un état des lieux des connaissances que nous avons déjà.

Pour utiliser la méthode, il faut se poser les questions suivantes :

<p>QUOI (objets, action, phase, opération)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ De quoi s'agit-il ? ○ Quels sont les éléments, actions, opérations qui caractérisent la situation ? ○ Qu'est-ce que c'est ? Que fait-on ? 	<p>QUI (est concerné, acteur, responsable) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui a fait quoi ? Quels sont les personnes, services et site concernés par la situation ? ○ Qui est acteur, responsable ? ○ Quelle est la fonction impliquée ? 	<p>OÙ (lieu, distance, étape)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Où est apparu le problème ? Où se passe la situation, à quel endroit ? ○ Dans quel milieu ? A l'arrêt, pendant un déplacement, un transport ? ○ Dans quel service, à quel poste de travail ? Où doit-on traiter le problème ?
<p>QUAND (moment, planning, durée, fréquence) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Quand se passe la situation : date, mois, jour, poste. ○ Quelle est la fréquence ? ○ Depuis quand, à quel moment ? ○ Quand prévoit-on la solution ? 	<p>COMMENT (matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures...) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment ce déroule la situation ? ○ De quelle manière : procédures, instructions, modalités ? ○ Avec quel outillage, quelle machine ? 	<p>+ Combien ça coûte et quel gain ? Pourquoi (réaliser telle action, respecter telle procédure, résoudre le pb..) ?</p>

Une fois le processus terminé, les causes réelles du dysfonctionnement cible seront mises en évidence. Grâce à cet outil, l'individu saura quel problème traiter, et quelles seront ses actions à mettre en place pour l'améliorer.

❖ *La méthode des 5 pourquoi*

Cet outil est un prolongement de la méthode précédente. Il permet la recherche des causes d'un problème. Pour ce faire, il faut se poser 5 fois la question « pourquoi » afin d'en déceler la cause première. En se demandant 5 fois de suite pourquoi, tout individu peut être sûr qu'il trouvera la défaillance principale.

Exemple : Ma voiture ne démarre pas (le problème)

Pourquoi ? - La batterie n'est pas chargée.

Pourquoi (la batterie n'est-elle pas chargée) ? - L'alternateur ne fonctionne pas.

Pourquoi (...) ? - La courroie de l'alternateur est cassée.

Pourquoi ? - J'ai dépassé la durée préconisée par le constructeur et la courroie était usée.

Pourquoi ? - Je n'ai pas respecté les préconisations du constructeur (la cause première).³

Il convient ensuite à l'utilisateur de cet outil de décider d'agir soit sur la cause racine du problème analysé, soit sur une des causes décelées.

2) Phase d'idéation

La deuxième étape consiste à la recherche de solutions. Cette étape se base nécessairement sur la première, car elle permet la production d'idées pour un problème posé, mais encore faut-il avoir un sujet de réflexion sur lequel travailler. Ainsi, l'idéation peut se définir comme étant un processus par lequel les individus en recherche d'idées en génèrent une multitude et qui répondent au problème identifié préalablement. Elle s'exécute grâce à un ensemble d'outils qui favorisent et stimulent l'imagination. Ainsi, la créativité de chaque individu se développe à l'aide de ces méthodes, et permet de trouver des solutions. A travers cette analyse, nous détaillerons les outils utilisés lors de cette phase.

❖ *Le brainstorming*

Le brainstorming est une méthode de travail permettant de diverger vers de nombreuses idées quelles qu'elles soient. Ce travail de groupe est composé de plusieurs personnes (entre 5 et 10 personnes généralement), et est animé par un coordonnateur qui doit stimuler la discussion. La présence d'un secrétaire est également nécessaire pour noter toutes les idées qui ressortent. La durée d'une séance est de 4 heures en moyenne. Cet outil permet au membre du groupe de discuter autour d'un sujet commun, en l'occurrence du problème identifié plus tôt, et donc de récolter des idées. Le déroulement du brainstorming se décrit en 3 étapes successives. Tout d'abord, vient la recherche de faits (fact finding) qui consiste à rechercher des faits observés dans la vie quotidienne, professionnelle, etc... Cette étape, qui se fait donc collectivement, peut s'inscrire dans la phase de problématisation, développée ci-dessus, donc je ne m'attarderai pas sur ce point. L'étape suivante consiste à rechercher des idées. Lors de cette période, les membres du groupe émettent des idées, sans restrictions car toute idée est bonne à prendre à ce moment-là. Cet exercice a pour but d'exprimer le plus d'idées possibles, car plus

³ Source : Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_pourquoi

on a d'idées, plus on aura de chance de trouver la bonne. Ainsi, le but est de laisser libre cours à son imagination. De ce fait, le groupe doit privilégier la quantité plutôt que la qualité, c'est-à-dire qu'il ne doit pas se préoccuper de la réalisation de l'idée. La dernière étape consiste à conclure et à discerner les solutions les plus réalisables possibles de celles qui relèvent plus de l'utopie. En effet, après l'étape de divergence, il faut converger vers une idée plus rationnelle. Toutes ces étapes sont importantes, et le groupe doit passer autant de temps pour chacune d'entre elles. Pour que le processus du brainstorming marche, il faut respecter certaines conditions telles que : planifier le brainstorming, désigner un guide d'animation, utiliser les idées émises précédemment pour trouver d'autres idées, et surtout ne pas censurer les membres du groupe ni critiquer ou juger leurs idées car cela peut entraîner une réticence de la part des membres qui peuvent trouver leurs idées farfelues alors qu'elles ne le sont pas forcément. Ainsi, la non censure favorise une profusion d'idées

❖ *Le concassage ou table d'altération systématique*

L'utilisation de cet outil peut s'avérer utile lorsque l'individu cherche à améliorer un produit ou un service déjà existant. Le principe est de libérer l'imagination en utilisant une liste de verbes d'action. La combinaison entre un verbe et un produit/service permet d'engendrer des idées d'amélioration ou tout simplement des idées de substitution possibles. Cette technique nécessite au préalable d'avoir listé l'ensemble des caractéristiques du produit ou service visé.

<p>On augmente On diminue</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Le poids, La taille, le volume ○ Le prix ○ La fréquence d'usage, la durée, le nb d'utilisations possibles ○ La solidité, la sécurité ○ L'esthétique ○ Le nombre de fonctions, d'accessoires ○ L'utilité sociale 	<p>On modifie</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les temps et lieux d'usage ○ L'usage lui-même ○ L'utilisateur ○ Les composants ○ La source d'énergie ○ L'état de la matière ○ Le mouvement (ou l'immobilité) 	<p>On supprime</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Certaines fonctions ○ Certains éléments du problème ○ Certaines performances
<p>On combine</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Avec des éléments amont ○ Avec des éléments aval ○ Avec des objets voisins 	<p>On inverse</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Le sens haut-bas ○ La structure ○ Les fonctions ○ La chronologie des faits ○ Les caractéristiques de l'objet 	<p>On embellit On enlaidit</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Par la vue ○ Par l'odorat ○ Par l'ouïe ○ Par le toucher

Exemples ⁴:

- On augmente/ on diminue : « Que pourrait-on y ajouter de plus ? », « A quelle autre fin pourrait-il servir s'il était plus gros, flexible ? »
- Combiner : si on combine un stylo et une bougie, cela pourrait aboutir d'insérer sur le stylo une chandelle qui pourrait éclairer lorsqu'on écrit, ou sinon nous pourrions écrire avec de la cire, etc...
- Inverser : prenons l'exemple du parapluie. Nous pourrions imaginer qu'au lieu d'évacuer l'eau sur les côtés, nous inverserions la forme du parapluie et l'eau serait évacuée par le centre.

❖ *Les chimères*

Les chimères consistent à prendre deux idées, quelles qu'elles soient, et les associer pour n'en former plus qu'une seule. Cela peut s'apparenter au verbe d'action « combiner » expliqué précédemment. Sauf que l'utilisation devient plus complexe lorsque les deux idées employées n'ont aucun rapport l'une avec l'autre. Il faut alors redoubler d'effort pour être inventif et laisser diverger son esprit. Cette technique peut également être utilisée en complément d'applications mobiles de créativité. Il existe plusieurs applications mobile, comme Idea Generator, qui génèrent des mots aléatoirement, que ce soit des noms, des adjectifs, des verbes, etc... Le but est donc d'essayer de trouver une idée rassemblant les mots sortis par l'application.

❖ *Les chapeaux de Bono*

Chaque individu à sa façon de penser, ses croyances, ses filtres. De ce fait, des idées, potentiellement bonnes, peuvent être rapidement supprimées parce qu'elles ne rentrent pas dans notre cadre habituel de réflexion. En outre, d'après Edward Bono, le plus grand frein à la réflexion est à la confusion⁵. En effet, tout être humain se laisse submerger par ses idées, et il peut se mélanger dans sa réflexion selon ses émotions, sa logique, sa critique, sa créativité. Ce psychologue pense alors que pour mieux réfléchir, il faut faire qu'une seule chose à la fois. L'utilisation de ce procédé consiste à endosser successivement tous les chapeaux, c'est-à-dire les modes de pensées auxquels ils réfèrent, et d'ainsi empêcher l'autocensure. Elle implique l'exploration de plusieurs modes de pensées. De cette manière, la situation est réfléchie et pensée selon différentes visions, et favorise la recherche d'idées. Cette technique comporte

⁴ Source : http://www.creativitequebec.ca/Techniques_concassage.html

⁵ Source : Edward Bono, *Les six chapeaux de la réflexion d'Edward Bono*, Paris, Edition Eyrolles, 2005

plusieurs avantages : elle permet de visualiser la situation de plusieurs manières différentes, de concevoir qu'une multitude de points de vue existe, et de se forcer à regarder les choses de manière inhabituelle pour le créateur.

Ordre usuel ►	Blanc	Vert	Jaune	Noir	Rouge	Bleu
Ce que le chapeau symbolise...	représente le chapeau des faits et des chiffres. Il symbolise la froideur, tel un ordinateur.	la pensée de la fertilité, des possibilités. On réfléchit en termes de futur.	l'optimisme, le soleil. Sous cette pensée, on voit les avantages et même les idées les plus folles.	le chapeau de la négativité. Il perçoit les risques, les dangers, les écueils et les conséquences. Il est l'avocat du diable.	représente le feu, la passion. Lorsque l'on porte ce chapeau, on exprime ses opinions, sentiments, intuitions, désirs, idées sans avoir à les justifier	la pensée qui orchestre, le ciel bleu qui rassemble, unifie. C'est le chapeau qui spécifie les objectifs, fait la synthèse, indique les prochaines pistes à entreprendre.
Question à lui poser...	Quels faits connaissons-nous sur ce sujet ? Quel est l'historique de cette situation?	Quelles nouvelles solutions pourraient être envisagées? De quelles façons originales pourrions-nous résoudre le problème (toutes les idées sont les bienvenues)?	Quels sont les avantages de cette situation-défi? Quel serait l'idéal duquel on pourrait tirer profit? Portons nos chapeaux jaunes afin de faire sortir nos idées les plus folles et positives de la situation ou du défi.	Et si ça ne marche pas? Quel serait le revers de la médaille? Quels sont les risques potentiels? Qu'est-ce que cela nous coûtera de même l'essayer?	Quelles sont vos impressions par rapport à...? Si vous réfléchissez en chapeau rouge, quelles sont vos idées en lien avec vos intuitions à plus long terme?	Comment pourrions-nous préciser l'objectif de cette rencontre ? Quelles seraient les prochaines étapes à suivre ? De quelle façon chacun souhaite-t-il s'impliquer? Synthétisons les points soulevés en rencontre.

Exemple d'utilisation de la méthode à l'aide du mind mapping en annexes : Le projet de rénovation d'une maison.

Pour conclure, nous pouvons dire que les outils sont nombreux et variés et donnent la possibilité à toute personne de trouver des idées, qu'elle soit créative ou pas. Les outils présentés ci-dessus ne correspondent pas à une liste exhaustive, puisqu'ils existent une multitude d'autres outils. De nombreuses autres méthodes sont décrites sur le site de l'APCE, ou sur d'autres sites Internet.

❖ *Le mind mapping*

Le mind mapping, ou la carte heuristique en français prend tout son sens lorsqu'on cherche à trouver des idées et à les organiser. Cet outil a été popularisé dans les années 70 grâce à Tony Buzan. Ce dernier le définit comme « le véritable couteau suisse de l'intelligence »⁶. L'adjectif heuristique vient du grec ancien, qui signifie « je trouve ». D'ailleurs, l'expression d'Archimède « Eurêka ! Eurêka ! » signifie ainsi « J'ai trouvé ! J'ai trouvé ! ». La carte

⁶ Source : http://www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782212124484/Chap-1_Delengaigne.pdf

heuristique permet donc de trouver, d'inventer de nouvelles idées, et de ce fait de stimuler notre créativité. Le mind mapping a de nombreuses utilités, mais nous nous attarderons uniquement sur sa fonction de recherche d'idées et de structuration de celles-ci. Le terme anglais « mind mapping » se traduit littéralement par « la cartographie du cerveau ». En effet, cet outil fonctionne comme notre cerveau raisonne, c'est-à-dire qu'il va utiliser les 2 hémisphères de notre cerveau. C'est pourquoi il est plus facile de comprendre un tel outil, de rapprocher plusieurs idées de manière logique, de mieux visualiser nos idées, et donc de mieux se l'approprier.

Le mind mapping peut rappeler le brainstorming, mais ils diffèrent l'un de l'autre puisque le brainstorming a pour but de trouver des idées plus ou moins farfelues, alors que le mind mapping est un processus plus convergent, dans le sens où les solutions proposées peuvent être considérées comme des réponses « correctes » et attendues. Cette forme de pensée aboutit à réduire le champ des possibilités de solution pour n'en trouver qu'une seule.

De plus, le mind mapping va permettre une connexion entre les idées grâce à une idée force clairement identifiée, qui va se placer au centre de la carte. C'est autour de cette idée force que de nombreuses idées vont se « rallier » à celle-ci. Les relations et les connexions vont ainsi apparaître plus clairement. Par ailleurs, cet outil va donner la possibilité de mettre en évidence les contradictions, les manques, les interrogations, et c'est ainsi que la créativité va être encouragée.

Pour créer une carte heuristique, il faut tout d'abord commencer par rassembler toutes les idées obtenues grâce aux outils cités précédemment. Ces idées seront réorganisées plus tard, mais il est essentiel de passer par une étape de brouillon avant d'obtenir une carte travaillée. En effet, « l'ordre et l'analyse sont des activités « linéaires » et perturbent le processus du Mind Mapping »⁷. Cette étape est principalement axée sur la recherche d'idée comme expliqué dans le paragraphe précédent. Seulement après cette étape, vient l'organisation de la carte. Pour cela, l'idée force doit être placée au centre. Des branches doivent partir de ce centre pour converger vers d'autres idées principales sous forme de mots-clés ou de schémas. De nouvelles idées, secondaires cette fois-ci, émanent des idées principales, et ainsi de suite. L'avantage de cet outil, c'est que l'utilisateur peut rajouter autant de nouvelles idées qu'il

⁷ Source : http://www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782212124484/Chap-1_Delengaigne.pdf

souhaite grâce au système des branches, des flèches, des groupements, etc... Ce n'est pas comme le processus linéaire qui est beaucoup moins souple et où il faut raturer, gommer.

Cet outil sert donc à créer de nouvelles idées grâce à la cartographie des idées, qui rend les failles beaucoup plus visibles. Ainsi, la recherche de solution est plus aisée. Il permet également de bien structurer vos idées en les regroupant, les mettant dans des catégories. Un exemple de carte heuristique est donné en annexes.

b) Autres méthodes

1) La franchise

Dans la phase de réflexion, il est également possible de s'orienter vers une franchise. Cette forme d'entrepreneuriat permet à tout individu de pouvoir se lancer dans ce monde, sans avoir à passer par l'étape de recherche d'idées. En effet, lorsqu'un individu s'engage en tant que franchisé, il peut profiter de l'idée de l'autre en toute légalité. Dès lors, il ne reste plus qu'à exploiter l'idée déjà existante.

La franchise est apparue dans les années 70, et depuis le nombre de franchises et de franchisés n'a cessé d'augmenter. En 2013, la France compte 1719 franchiseurs, ce qui représente 65133 franchisés⁸. En effet, chaque année la franchise attire de plus en plus de français désirant créer leur propre entreprise. Quel que soit le profil du porteur de projet, il peut facilement accéder à la franchise car elle couvre tous les secteurs et offre un large éventail de choix.

Mais qu'est-ce que la franchise ? Selon la FFF, la franchise « est un mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement en optimisant ses chances de succès et à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprise impliqués sur leur marché local »⁹. Plus simplement, un chef d'entreprise autorise un porteur de projet à utiliser la même enseigne mais également les mêmes outils comme son savoir-faire, les outils de gestion, les techniques de vente, ainsi que tout l'univers lié au fonctionnement de l'entreprise. En contre partie, le

⁸ Source : <http://www.franchise-fff.com/franchise/chiffres-cles/les-chiffres-cles-en-france.html>

⁹ Source : <http://www.franchise-fff.com/franchise/definition-franchise/les-fondamentaux.html>

franchisé verse une rémunération au franchiseur. Ainsi, nous pouvons résumer cela en une collaboration entre 2 entreprises : le franchiseur à l'origine de la création d'un concept et le franchisé désireux de réitérer et d'exploiter ce dernier.

Ce modèle offre de nombreux avantages pour les 2 parties. Pour le franchisé, la franchise permet à celui qui l'a créée d'accélérer le développement de leur enseigne, d'acquérir rapidement des parts de marché, d'occuper le territoire et donc d'évincer une éventuelle concurrence et de bénéficier de la motivation des entrepreneurs franchisés ainsi que de l'effet réseau. Pour les entrepreneurs en franchise, elle représente un moyen d'entreprendre plus rapidement en optimisant les chances de succès car elle permet de bénéficier de la réputation d'une enseigne, du savoir-faire, d'un suivi et d'une assistance, et de la force d'un réseau. Elle permet par ailleurs d'être propriétaire de son entreprise et être indépendant juridiquement, d'obtenir une meilleure rentabilité sur les investissements réalisés par rapport à un créateur individuel, et surtout de sortir de l'isolement, rompre la solitude.

Pour rejoindre un réseau de franchise, quelques étapes sont importantes. Tout d'abord, un futur franchisé doit procéder à son auto-évaluation, c'est-à-dire qu'il doit juger ses compétences personnelles et financières, évaluer sa situation actuelle, et se fixer des objectifs. Pour vérifier de la compatibilité entre l'homme et la franchise, il existe un site Internet www.profil-franchise.com. Créé par François Peltier, expert à la Fédération Française de la Franchise, et Arnaud Clarke, cet outil permet de valider l'adéquation entre la personnalité et le projet du futur franchisé. La deuxième étape consiste à choisir son réseau. Cette étape est très importante. L'attrance qu'un porteur de projet peut avoir pour une enseigne particulière ne suffit pas, il faut également prendre en compte quelques indicateurs de celle-ci dans le processus de sélection, comme la qualité de son savoir-faire, sa réputation, sa santé financière, etc... Selon la FFF, « pour bien choisir sa franchise, vous devez évaluer les réseaux qui vous intéressent en fonction de la qualité des produits et des services vendus, de la rentabilité des unités pilotes, de la différenciation et de l'originalité du concept, de la qualité de la formation, du contrôle du respect du savoir-faire, de l'innovation régulière du franchiseur, de la communication interne/externe dans le réseau, de l'animation des franchisés, du leadership du franchiseur »¹⁰. Enfin, les 2 protagonistes doivent s'engager : un contrat est remis au futur franchisé qu'il doit lire avec attention puisqu'après signature, aucune rétractation n'est

¹⁰ Source : <http://www.franchise-fff.com/devenir-franchise/les-etapes-pour-devenir-franchise.html>

possible. En effet, il n'existe pas de période d'essai, le contrat est déterminé et il faut honorer cette durée. De ce fait, le franchisé est tenu de payer le franchiseur jusqu'à la fin de la durée prévue.

Ainsi, la franchise est un gage de sécurité puisque le franchisé rejoint une entité qui a déjà fait ses preuves : le savoir-faire est déjà construit, la notoriété déjà faite. Il bénéficie alors de l'image de marque et de la réputation de l'enseigne vis-à-vis du consommateur. Faire partie de ce genre de réseau ne garantit pas forcément un succès, mais augmente les chances de réussite : « le taux de réussite à 5 ans est de 80% pour la franchise, contre 50% pour le commerce indépendant »¹¹. Pour un individu souhaitant créer son entreprise mais qui n'a pas d'idées, il peut donc recourir à la franchise, avec tous les avantages et les inconvénients qu'elle comporte.

2) Le business model Canvas

Le business model Canvas est un outil qui nous vient du Canada. Nous commencerons donc par définir ce qu'est un business plan. Un business plan « décrit les principes selon lesquels une entreprise crée, délivre et capture de la valeur »¹². Autrement dit, il permet de savoir comment l'entreprise va gagner de l'argent. Ainsi, cet outil va permettre de faciliter la description du produit ou du service grâce à une cartographie des éléments principaux d'une entreprise. Dans le même esprit que le mind mapping, cet outil illustre sur une page la description globale du fonctionnement d'une entreprise. Il remplace en quelque sorte le business plan traditionnel de 30 pages. En plus d'illustrer les éléments clés d'une entreprise, il donne la possibilité d'innover son modèle et donc de trouver des idées nouvelles.

Pour réaliser ce modèle, il faut remplir ce tableau, divisé en 9 catégories :

¹¹ Source : « La Franchise, une réponse à la crise ? » *Entreprise&Franchise*, Guide pratique 2014, Janvier/Février/Mars 2014, N°22

¹² Source : http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=8bdbfba5-7ee7-4340-ba9b-01592cb57360&groupId=10928










The Business Model Canvas

Designer pour:

Designer par:

Le:

Version N°:

<p>Partenaires</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Qui sont nos Partenaires Clés? - Qui sont nos fournisseurs? - Quelles Ressources nous acquérons par nos partenaires? - Quelles Activités réalisent nos Partenaires? <p>Objectifs de Partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'efficacité Accroître l'efficacité Partager des risques Partager des ressources 	<p>Activités</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Quelles activités sont nécessaires pour réaliser notre offre? - Notre Distribution? - Notre Relation Client? - Nos sources de revenus? <p>Catégories</p> <ul style="list-style-type: none"> Prochaines Prochaines Prochaines Prochaines 	<p>Offre</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Quelle valeur nous fournissons au client? - Quelle problématique client nous résolvons? - Quel groupement de produits ou services nous offrons à chacun/des segments client? - Quels besoins clients nous satisfaisons? <p>Caractéristiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Nouveauté Performance Personnalisation Flexibilité Adaptabilité Intégration Interopérabilité Compatibilité Extensibilité Modularité 	<p>Relation Client</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Quelle type de relation chaque segments clients souhaitent que nous établissons avec eux? - Comment ces relations s'intègrent elles avec le reste de notre Business Model? - Combien coûtent elles? <p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"> Service client Support technique Formation Coaching Coaching Coaching 	<p>Segments Client</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Pour qui nous créons de la valeur? - Qui sont les clients le plus important?
<p>Structure des Coûts</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les coûts les plus importants de notre Business Model? - Quelles est le coût des Ressources? - Quelles est le coût des Activités? - Nos sources de revenus? <p>Caractéristiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Coût fixe Coût variable Coût fixe Coût fixe 	<p>Ressources</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Quelles Ressources sont nécessaires pour réaliser notre offre? - Notre Distribution? - Notre Relation Client? - Nos sources de revenus? <p>Type de Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> Humaines Financières Technologiques Canaux de Distribution Partenaires 	<p>Sources de Revenus</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Pour quelle valeur nos clients sont vraiment prêt à payer? - Pour quelle offre ils payent actuellement? - Comment ils payent actuellement? - Comment ils préféreraient payer? <p>Type</p> <ul style="list-style-type: none"> Produit Service Abonnement Commission Commission Commission Commission Commission Commission Commission <p>Prix Fixes</p> <ul style="list-style-type: none"> Abonnement Abonnement Abonnement Abonnement Abonnement <p>Prix Dynamiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Abonnement Abonnement Abonnement Abonnement Abonnement 	<p>Canaux de Distribution</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Par quel Canal nous interagissons avec nos Segments Clients? - Comment nos Canaux sont intégré à notre Business Model? - Lequel marche le mieux? - Lequel est le plus rentable? - Comment nous les intégrons au routines clients? <p>Phases de Canal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les besoins clients 2. Choisir le canal 3. Mettre en place le canal 4. Évaluer le canal 5. Optimiser le canal 6. Évaluer le canal 7. Optimiser le canal 8. Évaluer le canal 9. Optimiser le canal 10. Évaluer le canal 	

Pour chaque catégorie, il faut se poser les bonnes questions.

Les clients : il est essentiel de savoir à qui on va vendre notre produit ou service. Les clients sont le cœur même du projet, et sans clients, l'entreprise ne peut survivre. Il faut donc identifier une cible ou des segments de cible (groupe homogène de clients ayant les mêmes besoins). Il faut aussi différencier les clients, c'est-à-dire ceux qui paient, des consommateurs finaux, c'est-à-dire ceux qui vont utiliser ce que l'entreprise propose.

La proposition de valeur : Cette catégorie permet de répondre à la question « à quel besoin répondez-vous ? ». Il faut donc identifier un besoin, car s'il n'y a pas de réel besoin, il n'y a pas de client, et donc la survie de l'entreprise est mise en péril. Ainsi, la proposition de valeur correspond à ce qui va pousser le client à l'acte d'achat. Cette caractéristique est donc complémentaire de la première rubrique. Il peut s'agir par exemple de la nouveauté, la performance, le design, le prix, l'aspect pratique, etc...

Les canaux de diffusion : Il s'agit ici de savoir comment l'entreprise va faire connaître son produit, comment elle va le distribuer et comment elle va communiquer sur sa proposition de

valeur et donc faire en sorte que le client achète chez elle plutôt que chez un concurrent. Ce peut aussi bien être des canaux de distributions directs ou indirects (revendeurs, supermarchés par exemple).

La relation avec le client : Il est important d'identifier quelle type de relation l'entreprise entretiendra avec ses clients, comment ils pourront communiquer avec celle-ci, par quel support.

Source de revenu : Une donnée très importante pour une entreprise est de savoir comment elle va rentrer de l'argent (location, paiement ponctuel, abonnement). Dans cette brique, il faut également penser au mode de fixation du prix : quelle marge, économies d'échelle, négociation, etc...

Les ressources clés : cette catégorie correspond à l'identification des ressources indispensables pour que la société fonctionne bien (apport financier, local, machines, ressources humaines, etc...)

Les activités clés : comme pour les ressources, il faut identifier les activités qui vont permettre à l'entreprise de bien fonctionner (production, marketing, prospection, etc...).

Les partenaires clés : c'est la sélection des intervenants qui vont pouvoir apporter quelque chose à l'entreprise (fournisseurs, réseaux, non concurrents, etc...)

La structure des coûts : il faut pour finir identifier les coûts les plus importants, l'ensemble des charges, analyser par exemple les charges fixes des charges variables.

Après avoir fait cela, en changeant une réponse d'une rubrique, il se peut que cela interfère sur d'autres rubriques et ainsi un nouveau business model sera créé. Pour trouver une nouvelle idée, il faut repenser les différents blocs du business plan. Par exemple, lors de la première étape, un porteur de projet décide de vendre des bijoux dans une boutique. S'il décide de changer l'élément « local » dans la rubrique ressources clé, et de vendre des bijoux dans un camion, une nouvelle idée apparaîtra et sera donc susceptible d'attirer la clientèle. Une innovation peut également être conduite par la finance : il convient donc ici de changer la manière dont on va gagner de l'argent en passant par exemple de la vente à la location. Une nouvelle cible sera alors atteinte. Pour laisser libre cours à son imagination, un porteur de

projet peut également voir ce que ça donnerait s'il supprimait une rubrique de son Canvas, et ce qu'il devrait donc par conséquent ajouter, adapter ou améliorer. De ce fait, un nouvel espace stratégique peut être créé, ou plus exactement un océan bleu, et l'entreprise pourra donc se démarquer des acteurs déjà présents sur le marché. Le Cirque du Soleil est un exemple parfait de la création d'un nouvel espace stratégique. Au lieu de faire du cirque traditionnel, ils ont tout d'abord commencé par changer la cible des enfants et des familles, au profit des fans de nouveaux spectacles, ils ont réduit le côté humoristique, ils ont choisi de faire de ce spectacle un évènement unique, puis ils ont créé des spectacles fantastiques totalement différents du cirque habituel, mais toujours sous un chapiteaux.

Pour conclure, le business model Canvas permet à un porteur de projet de bien formaliser son idée, de bien la structurer, mais elle permet également de se poser les bonnes questions afin de créer un nouveau business model, et donc un nouveau concept.

II/ L'accompagnement des entrepreneurs et des porteurs de projet : les axes de progression

Les CCI ont pour mission d'accompagner les porteurs de projet à créer leur entreprise, et d'aider les créateurs à développer leur entreprise. Dans le cadre de ces missions, les CCI ont créé une entité dédiée à la création d'entreprise : l'espace entreprendre.

L'espace entreprendre de Grenoble agit pour accompagner les initiatives de création d'entreprise dans leur démarche d'installation et de développement afin d'appréhender au mieux toutes les étapes et les problématiques rencontrées. Ainsi, ce service propose une multitude de services dans ce sens qui sont adaptés aux besoins des porteurs de projet et aux créateurs d'entreprises, en terme d'informations, de conseils individualisés, de formation, d'accompagnement dans les formalités et de soutien concernant le développement. Avec la perpétuelle augmentation de personnes en recherche d'emploi active, la création d'entreprise devient pour ces personnes une solution de recours. Comme dit précédemment, le nombre de personnes au chômage ne cesse d'augmenter : entre 2012 et 2013, l'Isère connaît une augmentation de 2.7% de chômeurs. Parallèlement, en 2013, 2657 entreprises (toutes formes juridiques confondues) ont été créées, ce qui représente toutefois une baisse de 2.2% par rapport à 2012¹³. De même, 842 entreprises ont rencontré des difficultés en région grenobloise en 2013, ce qui représente une hausse de 4.3% par rapport à l'année précédente¹⁴. D'où l'importance du rôle de la CCI concernant l'aide à la création d'entreprise et au développement de l'entreprise.

¹³ Source : <http://www.grenoble.cci.fr/entreprises-et-economie/chiffres-cles-et-conjoncture/le-bilan-annuel-de-conjoncture-de-la-region-grenobloise/bilan-annuel-2013/>

¹⁴ Source : <http://www.grenoble.cci.fr/entreprises-et-economie/chiffres-cles-et-conjoncture/le-bilan-annuel-de-conjoncture-de-la-region-grenobloise/bilan-annuel-2013/>

II. Le rôle de l'accompagnement

a) Les objectifs de l'accompagnement

Un entrepreneur qui se fait accompagner augmente ses chances de passer la première année de 6 à 7%¹⁵. Que ce soit un accompagnement suivi par des dispositifs spécialisés, ou tout simplement l'entourage, se sentir entouré ne peut être que bénéfique pour la réussite d'une entreprise, car il permet aux créateurs de rompre l'isolement. Les entreprises accompagnées par ces organismes appréhendent mieux les difficultés qu'elles peuvent rencontrer, et elles anticipent mieux les risques éventuels. Toutefois, l'entourage ne dispose pas forcément des compétences nécessaires pour accompagner correctement un porteur de projet. C'est pourquoi il est essentiel pour eux de se tourner vers des organismes susceptibles de leur prodiguer des conseils les plus justes possible. Ainsi, l'accompagnement est un facteur clé de réussite du démarrage d'une activité. Par ailleurs, l'accompagnement est bénéfique tout au long du cycle de vie l'entreprise : à la recherche d'idée comme à la cessation. C'est pourquoi, pour optimiser ses chances de succès dans les démarches, il est primordial pour un entrepreneur de se faire accompagner tout au long de l'existence de son entreprise. Mais face à la multitude des acteurs se positionnant sur l'accompagnement à la création et à la diversité de leurs actions, nous pouvons remarquer une certaine difficulté à s'accorder sur une définition unique de ce qu'est réellement l'accompagnement. Certains organismes pensent que l'accompagnement se résume en des rencontres régulières avec le porteur de projet afin de suivre méticuleusement l'avancée de ses démarches, et de lui prodiguer des conseils au fur et à mesure de l'évolution du projet. D'autres voient l'accompagnement comme une action d'orientation, d'information et de mise en réseau. Mais derrière ce terme, plusieurs objectifs communs doivent être atteints comme fournir aux porteurs de projet des réponses rapides et de proximité, faire en sorte qu'ils acquièrent une méthodologie de la création, en passant par exemple par des formations, et faire en sorte qu'ils deviennent de plus en plus autonome. Ainsi nous pouvons distinguer 3 formes d'accompagnement répondant à ces objectifs:

- Certains dispositifs mettent davantage l'accent sur l'adéquation homme-projet, qui est considéré comme un facteur clé de réussite : est-ce que le projet correspond au profil du créateur ?

¹⁵ Source : <http://www.creafil.rhonealpes.fr/581-je-cree-ma-societe-accompagne-par-creafil-rhone-alpes.htm>

- D'autres s'intéressent plus au projet en lui-même. Dans ce contexte-là, l'accompagnement repose sur des réflexions plus techniques comme les aspects financiers et juridiques.
- Enfin, d'autres acteurs se focalisent plus sur l'individu : ses motivations, compétences, etc... Dans ce contexte-là, l'accompagnement s'assimile plus à du coaching.

Mais ces généralités tendent à évoluer dans les années à venir. L'aide à la création a tendance à évoluer vers 3 axes : l'appui financier, le développement de réseaux de conseil et de formation, et le soutien logistique.

Mais aujourd'hui, le créateur peut faire face à une multitude des organismes positionnés sur l'accompagnement. De plus, les démarches de la création d'entreprise peuvent apparaître comme très difficiles pour des personnes qui ne sont pas expertes en création. De ce fait, un porteur de projet peut vite se sentir découragé et abandonner son projet de création. C'est pourquoi, en Rhône Alpes, un réseau Créafil a été créé.

b) Créafil

Sous la volonté de plusieurs organismes d'accompagnement à la création, ces derniers se sont rassemblés sous le réseau Créafil Rhône-Alpes. Cette initiative de la Région Rhône Alpes souhaite rendre plus visible les acteurs intervenant sur la création d'entreprise, et plus lisible le soutien apporté aux créateurs. En effet, les dispositifs d'accompagnement sont tellement nombreux, que le créateur peut se sentir perdu, et ne pas savoir vers qui se tourner pour demander des conseils. Ainsi, il se peut que les créateurs se sentent démotivés et abandonnent leur projet. Le but de Créafil est donc d'accompagner les créateurs tout au long de leurs démarches, en les orientant vers les acteurs de la création les plus adaptés à leurs besoins, et ainsi de faciliter leurs parcours.

Concrètement, sur les territoires cela se traduit par :

- Des réseaux de professionnels de la création d'entreprise qui réunissent leurs compétences et s'engagent à travailler en réseau pour faciliter le parcours du créateur d'entreprise.
- Par territoire un petit nombre de structures sont référencées comme « portes d'entrée » et ont pour mission d'assurer un premier niveau d'accueil et d'information des

créateurs d'entreprises et une orientation vers les structures les plus adaptées aux besoins des créateurs.

Au plan régional, cela se traduit par la mise en service d'un site portail qui indique les « portes d'entrée » susceptibles d'accueillir et d'orienter les créateurs d'entreprises dans leurs démarches. Pour faire appel à Créafil Rhône-Alpes, le créateur doit s'adresser à une porte d'entrée, comme la CCI par exemple, qui réalisera un premier diagnostic de son projet, et orientera le créateur vers les professionnels les mieux adaptés à ses besoins.

Malgré cette initiative, l'organisation reste encore brouillonne et les portes d'entrée peuvent continuer à éprouver des difficultés quant à l'orientation de créateurs. C'est pourquoi, j'ai dû faire une synthèse au préalable de tous les acteurs de la création présents dans le réseau Créafil, par région, par segments et en fonction des étapes de la création d'entreprise pour faciliter le travail des portes d'entrée, et notamment celui de la CCI. Ce tableau résume ainsi tous les acteurs se positionnant sur les territoires de la région Rhône-Alpes (la Métro, Alpes Sud Isère, Sud Grésivaudan, Grésivaudan, Voironnais et Bièvre Valloire), et en fonction des étapes de la création, qui sont :

- Sensibilisation
- Détection
- Recherche d'idées
- Accueil/ Information/ Orientation
- Etude/ Maturation
- Montage
- Validation
- Financement
- Aide à l'implantation
- Concrétisation
- Suivi Post

Ainsi nous pouvons constater que sur l'étape de recherche d'idées, se positionnent sur le territoire de la Métro, la CCI avec le dispositif Start Créa, le CIDEM, l'ECTI, et EGEE. Nous pouvons ainsi constater que très peu d'organismes aident les porteurs de projet à trouver une idée, à la formaliser, ou à mettre en ligne des idées de création. En revanche, concernant toutes les autres étapes, une multitude d'acteurs sont présents.

La CCI, et plus spécifiquement l'espace entreprendre d'une CCI, occupe une place privilégiée dans le système d'aide, notamment dans l'accès à l'information et à la formation.

III. Le rôle de l'espace entreprendre

a) Accompagnement des porteurs de projet

Nous entendons ici porteurs de projet des personnes ayant une idée de création d'entreprise mais n'ayant effectué que très peu de démarches quant à la réalisation du projet.

1) 1^{er} accueil

La CCI accueille les porteurs de projet de façon personnalisée afin de fournir un premier niveau d'information adapté au projet de chacun. Un diagnostic des premiers besoins est réalisé, des préconisations sont données, puis l'accueil réoriente les individus vers le service le plus adapté aux besoins de l'individu. Cette étape constitue la première étape du processus d'accompagnement de la CCI.

2) Réunions d'informations

A la suite de cet entretien, il sera proposé aux porteurs de projet d'assister à des réunions d'informations : « Auto-entrepreneur : pour qui, comment ? » et « 10 Clés pour entreprendre ». La première réunion dispense des bases nécessaires pour créer une entreprise sous le régime auto-entrepreneur, et la deuxième réunion apporte les informations nécessaires pour créer une entreprise autre que l'auto-entrepreneuriat. Ensuite, chaque personne peut choisir de prendre rendez-vous avec une conseillère pour dispenser d'un « entretien diagnostic », c'est-à-dire un entretien individuel et personnalisé.

3) Entretien diagnostic

Cet entretien, mené par un conseiller de l'Espace Entreprendre, a pour but d'évaluer le niveau d'avancement d'un projet et de dégager des axes de travail à effectuer par le créateur. En effet, en fonction de la motivation, de l'expérience professionnelle, des savoirs-faire, et de la

connaissance du secteur par le créateur, le conseiller élabore un plan d'actions. Il peut également orienter le créateur vers d'autres sources d'informations, indiquer toutes les précautions à prendre, donner des conseils, et donner toutes les informations qui peuvent être utiles pour le créateur. Ce rendez-vous dure en moyenne 1 heure.

4) Service transmission

L'espace entreprendre est également composé d'un pôle transmission. La transmission est une étape importante de la vie d'une entreprise et la CCI travaille sur la mise en relation des cédants et des repreneurs. En effet, l'objectif final des actions menées par ce service est de favoriser la reprise d'entreprise de gérants qui partent en retraite, et ce dans les meilleures conditions possibles. Pour ce faire, le travail de l'équipe s'articule autour de plusieurs étapes clés. Tout d'abord, une sensibilisation doit être faite auprès des chefs d'entreprise qui approchent de l'âge de la retraite. L'entretien de transmissibilité est l'étape suivante. Durant cet entretien, le conseiller met en avant les principaux atouts et faiblesses de l'entreprise, accompagne le cédant dans sa réflexion et dans ses prises de décisions. En résumé, cet entretien a pour objectif de guider le cédant dans ses démarches. La troisième étape est l'évaluation de l'entreprise. La CCI a ainsi mis en place un comité d'experts afin d'évaluer le plus objectivement possible la valeur réelle de l'entreprise. Suite au comité, le cédant reçoit le prix estimé par les experts ainsi que des préconisations que le cédant peut mettre en place pour optimiser sa cession. Le chef d'entreprise peut alors choisir de vendre au prix conseillé ou pas. Enfin, la CCI communique sur les différentes propositions de reprise principalement sur le site Internet www.transentreprise.

Parallèlement, La CCI propose aussi un accompagnement pour les repreneurs, qui lui aussi passe par plusieurs étapes. En premier lieu, les repreneurs peuvent participer aux réunions d'informations évoquées précédemment. Par la suite, le repreneur aura la possibilité de participer à un entretien diagnostic avec un conseiller afin d'évaluer les attentes du repreneur, de le guider dans son processus de réflexion et de savoir si son projet de reprise est bien en adéquation avec sa personnalité et ses objectifs personnels. En effet, l'adéquation homme-projet est un point très important pour réussir. Une fois la cible trouvée (en l'occurrence l'entreprise à reprendre), la CCI permet à tous repreneurs de suivre des formations afin d'acquérir des connaissances managériales et de gestion.

Une fois que l'accompagnement a été effectué auprès des cédants et des repreneurs, le but étant de les mettre en relation. Durant ce processus, le conseiller doit veiller à ce que l'anonymat du cédant soit préservé.

b) Accompagnement des créateurs d'entreprise

Nous entendons ici par créateurs d'entreprise, des personnes ayant une idée de création d'entreprise en tête et qui ont déjà effectué des démarches, voire même créé leur entreprise. Ces personnes-là peuvent encore bénéficier des entretiens individualisés avec un conseiller s'ils le souhaitent et s'ils en ressentent le besoin.

L'accompagnement proposé par la CCI ne s'arrête pas après les formalités de création. Cette entité reste présente aux côtés du créateur s'il le désire, et ce jusqu'à la cinquième année. Pour cela, la CCI propose 3 services principaux : possibilité d'intégrer un réseau, de participer à des ateliers pratiques et enfin de bénéficier de conseils individuels ainsi que de recherche de financement pour le développement de la jeune société.

1) Le réseau Ecobiz

Ce réseau est un programme de rencontre de chefs d'entreprises. Il permet principalement aux jeunes créateurs de bénéficier d'un retour d'expérience et de conseils de la part des chefs d'entreprises qui ont plus vécu et d'expérience. S'enrichir de l'expérience des autres est au cœur des objectifs d'Ecobiz. S'ils font face à des problèmes, ils pourront aller se renseigner auprès de personnes qui ont certainement déjà connu ces difficultés. Inversement, les chefs d'entreprises expérimentés peuvent confronter leurs problématiques avec d'autres personnes, et ainsi recueillir des avis différents, mais tout aussi enrichissants. Mais ce n'est pas tout : le réseau permet également aux jeunes créateurs de ne pas s'isoler lors du lancement de leur activité. En effet, plus le créateur sera entouré, plus il aura de chance de réussir. De plus, intégrer ce réseau offre la possibilité de se faire connaître auprès d'autres chefs d'entreprises, de créer des contacts, du réseau, ce qui peut être bénéfique pour le développement de l'activité.

Ce réseau permet le partage de savoirs et de connaissances et est bénéfique que ce soit pour les nouveaux créateurs que pour les plus anciens. L'adhésion coûte 180 euros par an. Les

ateliers, les conférences, et les rencontres permettent à toute personne de pouvoir s'enrichir des expériences des autres.

2) Ateliers pratiques

La profession de chef d'entreprise est plus ou moins complexe et aucun cours théoriques ne suffisent à devenir maître en la matière. Seule la pratique, combinée à des connaissances théoriques, peut le permettre. Dans ce sens, la CCI réunit plusieurs acteurs de la création d'entreprise afin de mettre en place un programme commun d'ateliers techniques pour les jeunes entreprises. Grâce aux experts et à ces ateliers les nouveaux dirigeants peuvent rompre l'isolement et faire plus facilement face à toutes les responsabilités qui les incombent. Ils peuvent également acquérir de nouvelles compétences techniques qu'ils peuvent directement transposer à leur société, et rencontrer des chefs d'entreprises du même secteur d'activité afin de bénéficier de leur expérience (cf Ecobiz).

3) Suivi individuel

Le nombre d'entreprises en situation d'échec au bout de quelques années ne cesse d'augmenter en région Rhône-Alpes. Pour pallier ce problème, la CCI a mis en place un suivi personnalisé sur 3 ans. Cet accompagnement s'inscrit dans le cadre du dispositif NACRE. En effet, cette action vise les personnes sans emplois ou éprouvant des difficultés à s'insérer sur le marché du travail, et pour qui la création d'entreprise est un moyen comme un autre de retourner vers l'emploi. De ce fait, les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires de minima sociaux ainsi que les salariés repreneurs de leur entreprise peuvent bénéficier de cette aide. Celle-ci donne donc droit à un suivi soutenu la première année via des rendez-vous trimestriels, grâce auxquels les porteurs de projet ou les repreneurs bénéficient de conseils, tels que des conseils sur la stratégie de l'entreprise, le positionnement marketing, les outils de communication les plus adaptés, un suivi de gestion et une analyse des premiers résultats, une recherche de financement complémentaire, etc... Le but étant pour le créateur de partir sur de bonnes bases. Lors de la deuxième année, l'espace entreprendre propose 2 rendez-vous avec le créateur dans le but de fournir un accompagnement du développement de l'activité. Enfin, le créateur a la possibilité d'intégrer le réseau Ecobiz durant ces 3 années.

IV. Préconisations

a) Adéquation homme projet

Se lancer dans cette aventure suppose d'avoir une bonne connaissance du marché sur lequel le créateur va s'installer. C'est pourquoi la cohérence homme projet est une composante très importante à prendre en compte. Malheureusement, certains entrepreneurs se lancent sans vérifier que l'idée qu'il souhaite développer soit en cohérence avec ses compétences, ses aptitudes et ses connaissances du marché. Cette méprise peut alors entraîner la fermeture de la société. L'adéquation homme projet est un facteur clé de succès. Le créateur doit se poser les bonnes questions avant de démarrer son activité :

- **Quel est l'objectif poursuivi par le porteur de projet ? Quelles sont ses motivations ?**

La réponse apportée ici doit permettre au porteur de projet de mettre en évidence les raisons qui l'ont poussé à entreprendre. Il doit s'interroger sur la naissance de ce désir de changement : sortir du chômage, désir d'indépendance, de relever un défi, etc...

- **A-t-il les compétences nécessaires pour s'engager dans ce métier-là ? Est-il bien formé ?**

Pour créer une entreprise, il faut que le créateur s'assure du niveau de ses compétences que ce soit managériales, ou bien des compétences nécessaires pour pratiquer le métier. Une personne ne peut se lancer dans le conseil en informatique par exemple s'il ne possède aucune connaissances sur le sujet. C'est pourquoi il doit veiller à suivre des formations s'il ne détient pas le niveau de compétence nécessaire. Le créateur peut également se servir de son expérience passée et de son savoir-faire pour appréhender au mieux les évolutions du marché.

- **Quels sont les traits de sa personnalité qui sont des facteurs de réussite ?**

Pour devenir chef d'entreprise, il faut détenir certains traits de caractère et un certain savoir-être. Il convient alors d'analyser les forces et les faiblesses du créateur. Ce dernier saura donc sur quoi il peut jouer, et ce sur quoi il doit travailler pour s'améliorer.

- **Son temps disponible est-il suffisant ?**

La création nécessite une forte implication de la part de l'entrepreneur. Il doit en effet envisager de travailler aux alentours de 70 heures par semaine. Il faut donc qu'il se demande s'il aura assez de motivation pour s'engager dans cette voie-là, et s'il aura assez de temps à consacrer pour cela.

- **Dispose-t-il suffisamment de capitaux pour s'engager dans l'aventure ?**

Ce n'est pas un secret, créer son entreprise nécessite d'engager des ressources financières plus ou moins importantes selon le type de projet. Le futur entrepreneur doit donc connaître le montant des investissements nécessaires via une étude de marché par exemple, et s'assurer qu'il pourra apporter le montant nécessaire (love money, apport personnel, business angels, emprunt bancaire, etc...).

b) Start Créa

1) Constat

Le dispositif mis en place par la CCI présente de nombreux avantages que ce soit pour les étudiants et les porteurs de projet. Cependant, aucun porteur de projet n'a entrepris de création grâce à ces projets étudiants. Il y a bien eu quelques demandes de consultation de business plan, sous signature d'un contrat de confidentialité. Par ailleurs, plusieurs rencontres ont été faites entre les étudiants du projet et des personnes désireuses d'en savoir plus sur le projet, mais il n'y a pas eu de poursuites particulières. Nous pouvons donc constater qu'une multitude de projets sont présents sur la base. Nous pouvons alors nous demander quels sont les causes de ce problème.

Premièrement, nous avons constaté que le premier frein à la reprise des projets d'étudiants de l'INP, c'est que les étudiants conçoivent des concepts souvent trop techniques et donc trop complexes à mettre en œuvre pour quelqu'un qui n'a pas de compétences dans ce domaine-ci. La description du produit peut paraître effrayante et donc les futurs créateurs ne s'en intéressent pas davantage. Mais tous les projets étudiants ne sont pas que des projets techniques. Il en existe plusieurs se rapportant au secteur tertiaire par exemple. Il y a donc un autre facteur qui rentre en cause. Il s'agit du fait que les lecteurs des business plan, s'ils sont intéressés par un des projets, il souhaite en général qu'un des membres du groupe étudiants

l'accompagne au moins pendant le lancement de son activité, voire même s'associer avec un ou plusieurs étudiants de l'équipe. Cependant, les étudiants qui acceptent de mettre leur dossier sur la base Start Créa sont généralement des étudiants qui ne souhaitent pas poursuivre l'aventure, et donc ne désirent pas accompagner le repreneur. Enfin, il m'est apparu clairement que reprendre un business plan déjà élaboré ne suffit pas pour pouvoir démarrer son activité. Il est en effet préférable de le réaliser soi-même afin de bien s'imprégner du produit ou du service, de l'environnement, du marché. Même si quelqu'un venait à reprendre un des projets de la base, il lui serait conseillé de s'en inspirer pour pouvoir en réaliser un soi-même.

Ainsi pour résumer nous pouvons dire qu'il y a une inégalité entre l'offre de business plan, et la demande de reprise de projet.

2) Préconisations

Afin de pallier ce problème, j'ai pensé à plusieurs actions que la CCI pourrait mettre en place, et qui le seront éventuellement dans la deuxième partie de mon stage. Une de mes missions consistait donc à réaliser un plan de communication.

Actuellement, la CCI communique très peu sur ce dispositif, et il ne serait pas surprenant de constater qu'une partie du personnel de la CCI n'est pas au courant qu'un tel programme existe. Leur communication est présente sur le site Internet de la CCI dans la rubrique création/ Je recherche une idée, un projet. De plus, pour consulter les projets, l'internaute doit aller sur le site d'Ecobiz. L'objectif de cette communication permettrait d'attirer plus d'étudiants de filière scolaire autres que les sciences de l'ingénierie, et de personnes souhaitant créer mais qui n'ont pas d'idées.

Je préconise en premier lieu de réaliser une communication interne, c'est-à-dire qu'il faut faire en sorte que l'ensemble du personnel, et plus particulièrement les salariés qui entrent en contact avec les créateurs, soient informés de l'existence de ce dispositif. Je pense notamment aux personnes qui s'occupent de l'accueil et aux conseillers. En effet, il est important d'agir en ce sens pour témoigner d'une certaine crédibilité auprès du porteur de projet. Pour cela, la CCI de Grenoble dispose de plusieurs outils aux travers desquels l'information peut être relayée : l'intranet, les newsletters, le journal Présence conçu par la CCI, des notes de service, ou lors de réunions de service organisées tous les mardis matin à l'espace

entreprendre. Dès lors, les personnes de l'accueil pourront alors orienter les individus qu'elles rencontrent vers ce genre d'outil.

Ensuite, il serait intéressant de renforcer la communication sur le site Internet de la CCI. En effet, seule une petite page est consacrée à Start Créa dans un onglet bien spécifique. Or ils pourraient augmenter la visibilité de cet outil en plaçant le logo de Start Créa en page d'accueil, avec un lien sur le logo pour que l'internaute soit redirigé vers le site Internet correspondant.

Par la suite, je recommande à la CCI de communiquer davantage auprès des écoles de management par exemple, ou dans toutes les écoles proposant un module « création d'entreprise ». Je pense surtout aux écoles de commerce comme GEM, qui fait partie de la CCI, à l'IAE de Grenoble, ou bien encore aux DUT comme celui de Gestion des Administrations et des Entreprises (GEA). En effet, Start Créa existe aujourd'hui grâce au partenariat qu'a fait la CCI avec l'INP de Grenoble, mais aucun autre partenariat n'existe. Les établissements scolaires que je propose sont axés principalement sur le management et propose des options de création d'entreprise. Nous pouvons noter que nombre des projets réalisés au sein de ces établissements ne sont pas exploités une fois que les étudiants obtiennent leur note. Start Créa peut alors permettre aux étudiants de donner une seconde vie à leur projet, même s'ils ne souhaitent pas reprendre les rênes par la suite. Pour ce faire, il faudrait contacter les professeurs responsables de ces modules là pour leur donner l'information. C'est ensuite aux professeurs de relayer l'information auprès de leurs étudiants. Cela permettrait ainsi de récolter plus de business plan, et donc la possibilité qu'un projet séduise augmente. En outre, les projets des étudiants issus de ces écoles sont très rarement techniques, et donc plus accessibles pour les porteurs de projet. Ils ont aussi la caractéristiques d'avoir été conçu par des étudiants ayant eu une formation de gestionnaire, ce qui suppose en général une meilleure composition des business plans.

De plus, j'ai pensé que la CCI pourrait créer un partenariat avec plusieurs autres organismes. Le premier organisme auquel je pense est l'Agence Pour la Création et l'Emploi. L'APCE est une association à but non lucratif qui a pour but d'accompagner les créateurs et de leur donner toutes les informations utiles pour créer une entreprise. Ainsi, ce site est connu des entrepreneurs et des futurs entrepreneurs. Sur ce site, une rubrique est dédiée à la recherche d'idée, aux outils disponibles pour générer des idées, aux nouvelles tendances. Il serait alors

intéressant de proposer à ce site d'insérer un paragraphe sur Start Créa afin d'inciter leurs internautes à aller voir ce qu'est Start Créa. Le deuxième organisme concerne Wizbii, qui est un réseau social et professionnel pour les étudiants. Grâce à ce site Internet, les étudiants peuvent trouver des stages, des jobs d'été, mais ils peuvent également rencontrer des personnes travaillant sur un projet de création, et s'associer avec elles pour créer ensemble cette entreprise. Ainsi, Wizbii recense une multitude de projet et permet la rencontre entre des personnes désirant trouver des collaborateurs pour leur projet avec des personnes désireux d'apporter leur aide. Basé sur le même principe de mise en relation, Start Créa diffère sur le fait que les étudiants de l'INP ne veulent pas forcément poursuivre leur projet, mais plutôt laisser l'idée à quelqu'un d'autre. Fort de ce constat, communiquer sur ce site Internet peut être très attractif pour Start Créa car les étudiants allant sur ce site Internet pourront constater qu'ils peuvent soit déposer des dossiers de BP, soit consulter des BP afin de reprendre les projets qu'ils désirent.

Enfin, la dernière solution que je propose consiste à mettre en ligne sur le site de Start Créa des témoignages des étudiants qui ont déposé leur projet sur la base. Le but étant qu'ils racontent ce que cette expérience leur a apporté, leurs impressions sur cet outil. Ce peut être un vecteur de confiance pour les porteurs de projet qui s'intéressent aux dossiers de la base. Cela rend cet outil plus « humain » et moins un listing de BP.

En ce qui concerne le fonctionnement même de la mise en relation, je pense qu'il serait judicieux de changer ce processus. En effet, les étudiants et les repreneurs de projets se rencontrent seulement si le repreneur le désire, et une fois qu'il ait lu le business plan. Or, nous avons constaté que beaucoup de demandes de business plan sont envoyées sur la base, mais il n'y a aucune demande de rencontre des étudiants par la suite. Nous pouvons donc en conclure que le business plan peut éventuellement faire peur, car le repreneur prend conscience des difficultés qu'il pourra rencontrer s'il se lance dans ce projet. Ainsi, ce que je propose c'est de faire rencontrer ces deux populations avant la lecture du business plan. Seule une fiche descriptive sera téléchargée sur le site Internet. Cette fiche qui décrit l'idée, attisera la curiosité du repreneur qui voudra ainsi en savoir plus. Pour cela, il devra rencontrer l'équipe étudiante, soit par rencontre physique, soit par Visio conférence, le tout sous la tutelle de la CCI. Le but étant de favoriser l'interactivité entre les étudiants et les repreneurs des projets. Cela permettra donc au repreneur de poser les questions qu'il souhaite aux étudiants, discuter du projet, de sa faisabilité, et donc de le rassurer et de l'encourager dans le

lancement de cette idée. Aussi, cela permettra à la CCI de comprendre pourquoi un individu s'approprie l'idée ou la délaisse et de protéger le business plan le plus longtemps possible. En effet, il n'est pas nécessaire de dévoiler le travail des étudiants si l'individu décide de ne pas reprendre l'idée.

c) Accompagnement à la créativité

Nous avons constaté que très peu d'acteurs de l'accompagnement se positionnent sur l'étape recherche d'idées. Par ailleurs, les entités qui se disent accompagner les porteurs de projet à la recherche d'idées ne font en réalité pas grand-chose en ce sens, ou du moins ne proposent pas de réels outils ou de méthodes de génération d'idées. Ayant constaté cela, je me suis dit que la CCI pourrait combler ce manque.

Il est souvent dit que lorsqu'une personne entreprend, il est primordial pour elle de bien s'entourer pour avoir de meilleures chances de succès. Or, la création commence dès la recherche d'une idée. Il est donc essentiel d'inculquer cet automatisme dès le processus de recherches d'idées. C'est pourquoi je pense qu'il serait intéressant de rajouter une activité supplémentaire à la CCI : le conseil à la recherche d'idées. Tout comme les entretiens diagnostics, la CCI pourrait mettre en place des rendez-vous entre un spécialiste de la créativité et une personne à la recherche d'une idée de création. Ce spécialiste conseillerait le porteur de projet, lui apprendrait à utiliser différents outils de génération d'idées, et ils les appliqueraient ensemble. Cela engendrerait cependant un certain coût car il faudrait engager un spécialiste, or la CCI de Grenoble est actuellement en pleine restructuration, et des suppressions de postes sont envisagées. Cependant, si un individu se tourne vers la CCI dès la recherche d'idées, il rentrera alors dans une espèce de boucle et s'orientera instinctivement vers les autres produits de la CCI comme les stages, les entretiens diagnostics, etc... La CCI pourra alors toucher une autre cible que celle des personnes ayant déjà un projet en tête, et ainsi attirer un plus grand nombre de personnes.

Enfin, la CCI a mis en place cette année les lundis de la reprise. Ces rencontres ont pour but d'informer les repreneurs sur le marché de la reprise, les principales étapes, et sur l'accompagnement. Sur le même principe, la CCI pourrait organiser une journée de la semaine consacrée à la créativité. Ces rencontres auront pour but de renseigner les futurs créateurs sur les différentes formes, la nécessité d'utiliser les outils afin de trouver une idée

originale ou qui n'existe pas encore sur le marché. Dans ce genre de réunion, la CCI pourrait mettre à disposition un groupe de personnes pouvant aider le porteur de projet à réaliser son brainstorming. En effet, il est peut s'avérer compliqué de rassembler des personnes de son entourage pour une séance de brainstorming, soit parce que les personnes ne sont pas intéressés, soit parce qu'ils n'ont pas le temps, etc... Grâce à la CCI, le porteur de projet pourrait ainsi rencontrer des personnes pour réaliser une séance de brainstorming. Ces personnes pourraient être des chefs d'entreprises issus du réseau Ecobiz, des étudiants en école de management dans le cadre de leur formation, ou des conseillers de la Chambre de Commerce.

CONCLUSION

La recherche d'idées est une étape essentielle pour tout créateur. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, il est important de savoir dénicher une idée, un élément, un concept qui va permettre au créateur de se différencier des autres acteurs présents sur le marché. Pour cela, nous avons vu que de nombreuses recherches ont été faites concernant les outils de génération d'idées, même si ce rapport ne présente seulement que quelques méthodes. Cependant, ces instruments de créativité ne sont pas toujours évidents à utiliser et une aide peut être appréciée de la part des jeunes créateurs. La CCI peut alors se proposer comme acteur de l'accompagnement à la créativité. En effet, aujourd'hui elle se propose d'accueillir les porteurs de projet dès les démarches de recherche, d'information jusqu'au suivi post création, mais elle ne se positionne que très peu sur l'accompagnement à la créativité. Actuellement, elle met à disposition des personnes en recherche d'idées, une banque de projets d'étudiants. Ainsi, ces personnes là peuvent choisir un projet et se l'approprier. Mais cette action ne s'apparente aucunement à un travail de réflexion et à un processus de génération d'idées. Intégrer ce genre d'activité à la CCI pourrait apporter de nombreux avantages pour celle-ci, comme le fait de toucher une plus grande partie de la population : utiliser les services de la CCI dès le début du projet incitera les porteurs de projet à s'orienter vers cette entité pour la poursuite de leurs démarches. Se sentir accompagné et soutenu est un facteur clé de succès pour un créateur et ces préconisations rentrent tout à fait dans les objectifs et les missions des CCI. Les risques d'abandon sont donc amoindris et le nombre de création d'entreprises peut augmenter.

Cependant, le marché subit une forte pression due à une concurrence accrue. Les entreprises se disputent des parts de marché et des clients. De ce fait, une fois l'entreprise créée, elle doit faire face à cette forte compétition et elle est sans cesse obligée de s'adapter et d'innover. Un nouveau processus de réflexion doit alors se mettre en place afin de trouver un élément, une idée, une activité qui va proposer de la valeur en plus pour le client. Nous pouvons alors nous demander comment accompagner une entreprise existante à faire face à la concurrence ?

APPORTS ET PERSPECTIVES DU STAGE

Ce stage m'a énormément apporté et a été une très bonne source d'apprentissage. N'ayant jamais fait de stage en France, j'ai enfin pu voir ce que c'est que de travailler dans un service administratif français. J'ai débuté le stage par une période d'observation, durant laquelle j'ai pu m'imprégner du fonctionnement du service de l'espace entreprendre, ainsi que des différents produits que la CCI propose. De plus, dès la première semaine, j'ai eu l'occasion de participer à un jury d'évaluation des soutenances présentées par les étudiants de l'INP. Lors de cette évaluation, j'ai pu donner mon avis, qui a été pris en compte. Cette expérience a donc été enrichissante puisque je me suis placée d'un autre point de vue que celui de l'étudiant qui se fait juger sur son travail, mais celui de l'évaluateur. C'est à ce moment-là que je me suis rendue compte que mon esprit était beaucoup plus critique du fait que je posais un regard extérieur. Par la suite, l'analyse des business plans m'a également appris plusieurs choses : il faut savoir évaluer la cohérence du projet, avec un regard critique et prendre du recul, chose que j'ai pu mettre en pratique. Cet exercice a également pu conforter mes connaissances théoriques sur la rédaction d'un business plan. J'avais déjà réalisé des business plans dans le cadre de mon cursus scolaire, mais je n'en avais jamais lu. Il était intéressant de constater que d'un business plan à un autre, le résultat final n'était jamais le même, même si les éléments qui le composent sont relativement les mêmes. C'est grâce au business plan que le banquier peut juger de la faisabilité et de la rentabilité du projet. A travers ce stage, j'ai donc pu noter l'importance que dégage le business plan et les bénéfices qui en découlent, que ce soit au niveau des partenaires extérieurs, que pour le créateur en lui-même.

Je suis très reconnaissante de la responsabilité que m'a confié Isabel. En effet, personne d'autre que moi a analysé les business plans, donc l'intégration de certains business plan se référait et se basait sur mon analyse préalable.

Enfin, l'organisation du comité de sélection a également été source d'enrichissement puisque que j'ai dû présenter mes analyses à un jury composé de professionnels. Ainsi, j'ai pu voir comment des professionnels jugeaient de la qualité d'un rapport. Il m'a également permis d'adopter une posture professionnelle, et non étudiante.

BIBLIOGRAPHIE

Presse spécialisée :

- Marie Veronesi « Reprise d'entreprise », *Le guide économique Rhône-Alpes*, Edition 2014 (Hors série)
- Marie Veronesi « La franchise, solution miracle ou miroir aux alouettes », *Le guide économique Rhône-Alpes*, Edition 2014 (Hors série)
- « Devenir franchisé, les réseaux qui recrutent », *Management*, N° 216, Février 2014
- A.F, « Où trouver de bonnes idées ? », *Création d'entreprise*, N°47, Juin/Juillet 2014
- F.D, « Avantages & inconvénients d'une reprise », *Création d'entreprise*, N°47, Juin/Juillet 2014
- F.D, « La méthode des repreneurs qui gagnent », *Création d'entreprise*, N°47, Juin/Juillet 2014
- F.D, « Se reconverter en franchise », *Création d'entreprise*, N°47, Juin/Juillet 2014
- Chloé Goudenhoft, « Signé, c'est signé ! », *Courrier cadres & dirigeants*, N°82, Juin 2014
- Laura Deltramino, « Prendre un nouveau départ avec la franchise », *Entreprise & Franchise*, N°23, Mars/Avril/Mai 2014
- Isabelle Goubier, « La franchise, une réponse à la crise ? », *Entreprise & Franchise*, N°22, Janvier/Février/Mars 2014

Ouvrages :

- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Business model nouvelle génération*, Pearson
- Edmond Le Coz, *Méthodes et outils de la qualité*, Ed. Techniques ingénieur
- Edward Bono, *Les six chapeaux de la réflexion d'Edward Bono*, Paris, Edition Eyrolles, 2005

Sites Internet :

- <http://i-love-startups.com/2011/08/business-modele-nouvelle-generation-manuel-pratique-pour-entrepreneurs-et-dirigeants-12/>
- <http://i-love-startups.com/2011/08/business-model-nouvelle-generation-manuel-pratique-pour-entrepreneurs-et-dirigeants-22/>

- http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon03337
- <https://www.apce.com/pid10743/reprendre-creer.html>
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/QOOQCCP.htm>
- <http://www.qualiblog.fr/outils-et-methodes/la-methode-des-5-pourquoi-pour-eradiquer-vos-problemes/>
- <http://wedostudios.files.wordpress.com/2012/12/livre-blanc-idc3a9ation.pdf>
- <http://books.google.fr/books?id=D8rdkeid-e0C&pg=PA1&lpg=PA1&dq=1%27outil+5W/2H+cr%C3%A9ativit%C3%A9&source=bl&ots=8QwLrXcT9a&sig=OGCEHZNffxK9-Wu4FXkX7tGuZkA&hl=fr&sa=X&ei=wsGhU67tLsWTPePmgLgH&ved=0CDcQ6AEwAw#v=onepage&q=1%27outil%205W%2F2H%20cr%C3%A9ativit%C3%A9&f=false>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_pourquoi
- <http://www.ithaquecoaching.com/articles/creativite-les-6-chapeaux-de-de-bono-version-individuelle-95.html>
- http://www.creativitequebec.ca/Techniques_concassage.html
- <http://fr.scribd.com/doc/59236393/harta-mentala>
- http://www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782212124484/Chap-1_Delengaigne.pdf
- http://www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782212124484/Chap-1_Delengaigne.pdf
- <http://www.franchise-fff.com/franchise/chiffres-cles/les-chiffres-cles-en-france.html>
- <http://www.franchise-fff.com/franchise/definition-franchise/les-fondamentaux.html>
- <http://www.franchise-fff.com/devenir-franchise/les-etapes-pour-devenir-franchise.html>
- http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=8bdbfba5-7ee7-4340-ba9b-01592cb57360&groupId=10928
- <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-35.htm>
- <http://liris.cnrs.fr/~cnriut08/actes/articles/1006.pdf>
- <http://www.dynamique-mag.com/article/la-coherence-homme-projet.2696>
- <http://www.grenoble.cci.fr/entreprises-et-economie/chiffres-cles-et-conjoncture/le-bilan-annuel-de-conjoncture-de-la-region-grenobloise/bilan-annuel-2013/>
- <http://www.grenoble.cci.fr/entreprises-et-economie/chiffres-cles-et-conjoncture/le-bilan-annuel-de-conjoncture-de-la-region-grenobloise/bilan-annuel-2013/>
- <http://www.creafil.rhonealpes.fr/581-je-cree-ma-societe-accompagne-par-creafil-rhone-alpes.htm>

ANNEXES

**I/ EXEMPLE D'UTILISATION DE LA METHODE A L'AIDE DU MIND
MAPPING : LE PROJET DE RENOVATION D'UNE MAISON. 45**

II/ GRILLE D'EVALUATION 46

I/ Exemple d'utilisation de la méthode à l'aide du mind mapping : Le projet de rénovation d'une maison.



II/ Grille d'évaluation

BANQUE DE PROJETS ETUDIANTS

FICHE D'EVALUATION PROJET

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE GRENOBLE

Nom du projet :

Date de création : 2013-2014

Ecoles/Universités : Grenoble INP

Secteur d'activité :

Résumé du projet :

CARACTERISTIQUES DU PROJET

Caractéristiques du produit/service	Elevé/Bon	Moyen	Faible
Degré d'innovation et originalité du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Degré de technicité du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Définition technique claire du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réglementation du secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires :

ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET**1. Viabilité économique/Etude de marché**

Identification de la demande/clientèle	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Inexistant
Pertinence des enquêtes/questionnaires réalisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertinence des contacts entretenus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification du volume de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimation de la tendance de consommation du secteur (hausse ou baisse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification de la nature de la clientèle (CSP, tranche d'âge...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification du besoin des consommateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification des comportements d'achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires :

Identification de l'offre/concurrence	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Inexistant
Identification de la concurrence directe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification de la concurrence indirecte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse des forces et faiblesses de la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification des produits de substitution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification des leaders du marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse des prix pratiqués par la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse du business model de la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse de la méthode de distribution et de communication de la concurrence (plan marketing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires :

Identification de l'environnement	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Inexistant
Positionnement sur le marché (identification de la segmentation du marché)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identification des fournisseurs (matières premières, produits semi-finis...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perception de l'évolution du marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Barrières à l'entrée/entrants potentiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actions commerciales/de distribution envisagées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actions de communication envisagées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires :

2. Viabilité financière prévisionnelle

Estimation des coûts de production et besoins physiques	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Inexistant
Estimation volume et coûts des achats (marchandises, matières premières, produits semi-finis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimation du besoin en immobilisations (volume et coûts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anticipation des besoins financiers et nature du financement	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Inexistant
Estimation du besoin en fonds de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Méthode de financement du BFR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Appréciation du compte de résultat	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Inexistant
Estimation du volume des ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimation du chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimation du résultat net	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adéquation besoin vs ressources	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Inexistant
Cohérence des moyens de financement (apports personnels, PCE, prêts bancaires)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimation prix de vente du produit ou service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimation du seuil de rentabilité (estimation du point mort)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires :

CONCLUSIONS DE LA CCI DE GRENOBLE

Commentaires :

Fait à Grenoble

Le 20/06/2014

Par la Chambre de commerce et d'industrie de Grenoble

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

L'AUTEUR

Je soussignée Adriane PRETE **AUTORISE** la diffusion immédiate de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS.

Courriel pérenne : adriane38@free.fr

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble, le 26/06/14