



## Entrepreneurs for plasticS'circUlaR Economy

### IO1 – Matériel de cours de formation





## Table des matières

3	Idées et modèles pour former et aider les entrepreneurs	3
3.1	Gestion des personnes	3
3.1.1	Techniques de formation alternatives, jeux de rôle gratuits	3
3.1.2	Consolidation et développement de l'équipe	4
3.1.3	Meilleures pratiques	11
3.2	Outils de gestion et meilleures pratiques	13
3.2.1	Modèles de gestion	26
3.2.2	Différences entre le modèle d'affaires et le plan d'affaires	27
3.2.3	Stratégie de responsabilité sociale d'entreprise et au-delà (RSE interne et marketing RSE)	41
3.2.4	Sociétés de prestations	45
3.3	Éducation permanente	47
3.3.1	L'importance du développement personnel et de la croissance personnelle	49
3.4	Cartographie des parties prenantes	53
3.4.1	Qui est un intervenant?	53
3.4.2	Comment inclure les communautés dans le développement des affaires	53

## 3 Idées et modèles pour former et aider les entrepreneurs

### 3.1 Gestion des personnes

#### 3.1.1 *Techniques de formation alternatives, jeux de rôle gratuits*

Les propositions et attentes futures pour le système de formation sont orientées vers une évolution et une innovation dans les formats éducatifs portées par la diversité des services offerts. Le point central est que dans l'économie circulaire, il s'agit d'un élément clé, nécessitant un exercice régulier et continu à maîtriser. Les compétences acquises grâce à la formation devraient inclure parmi elles les connaissances et le savoir-faire numériques et technologiques afin d'améliorer les pratiques et de réduire l'effort humain dans leur mise en œuvre. Au cours des prochaines années, les personnes qui ont obtenu des diplômes traditionnels devraient recevoir une formation spéciale afin de combler leurs lacunes dans les connaissances susmentionnées. Les individus sont tenus de renforcer leurs compétences leur permettant d'acquérir et d'assurer leurs compétences et d'évoluer dans leur travail afin de mieux répondre aux besoins des marchés. Par conséquent, les préoccupations sont que soit ces compétences seront valables dans la prochaine décennie, et que l'économie circulaire des plastiques sera mise en œuvre avec les pratiques durables déjà existantes, soit que la technologie progressera à un point tel que ces pratiques et méthodes sont déjà en train de muter par la mise en œuvre quotidienne, nous obligeant à mettre en œuvre l'économie circulaire en fonction de la disponibilité et de l'évolution de la technologie? Certaines méthodologies et techniques de formation permettent de développer une perspective plus large qui soutient les stagiaires dans l'acquisition de ce qui est indiqué ci-dessus:<sup>1</sup>

- ✓ Les techniques et la mécanique de gamification des jeux de rôle permettent aux étudiants de s'exercer à des situations de la vie réelle en se faisant passer pour d'autres et en communiquant avec d'autres personnes dans un environnement bien géré et contrôlé. Ils permettent aux étudiants d'améliorer leur expérience grâce à l'interaction avec leurs pairs et leur permettent de développer et de consolider des stratégies d'action dépendantes de l'environnement. Ils aident les étudiants à mettre en pratique ce qu'ils ont acquis à travers les parties théoriques des cours auxquels ils sont inscrits, leur permettant ainsi d'acquérir de meilleures compétences pour leur future vie professionnelle. Le jeu de rôle est généralement structuré de manière à assigner une tâche à accomplir à un groupe d'étudiants, puis, grâce à une collaboration mutuelle, ils doivent faire face aux situations et aux adversaires qui leur sont présentés de la meilleure façon possible qu'ils sont capables de concevoir. On leur donne un scénario dans lequel orienter leurs actions et concevoir leurs stratégies (par exemple: en restant dans les sujets qui concernent notre projet, nous pouvons attribuer aux étudiants un projet sur l'économie circulaire des plastiques dans lequel chacun est assigné à une catégorie définie en termes de production, de fabrication et d'autres secteurs industriels, et dont le but est d'obtenir l'extraction de produits de valeur et d'utiliser les déchets de procédure). Grâce à la mécanique du jeu de rôle, ils seront facilités dans l'apprentissage des méthodologies de gestion (des personnes et du matériel), ils apprendront à se coordonner

---

<sup>1</sup> <https://www.pewresearch.org/internet/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training/>



avec les autres et, grâce à la discussion, ils développeront une réflexion stratégique et des méthodes de décision qui les aideront dans leurs futures évaluations d'idées. Si l'on prend en compte la situation de COVID-19, les étudiants sont censés entrer en contact par des moyens numériques et, bien que cela permette d'atteindre un niveau de participation différent, le partage de leurs idées et la mise à l'essai de leurs idées par un moyen numérique nécessitent un niveau plus élevé de concentration et de volonté de s'impliquer.

La mécanique du jeu de rôle peut également contribuer à la consolidation d'équipe, à la motivation et au zèle. Ils permettent de s'amuser dans l'exécution des tâches assignées, augmentant également l'intérêt des étudiants. Leur mise en œuvre dans une organisation aide à comprendre que les activités d'équipe permettent une meilleure productivité dans certaines tâches qui, si elles sont effectuées individuellement, ne permettent pas d'atteindre les niveaux de qualité et d'efficacité souhaités.

Le jeu de rôle peut également favoriser l'acquisition de compétences en gestion du temps, utiles pour répartir efficacement les tâches assignées. Par exemple, si un étudiant se voit soudainement assigner une tâche sur laquelle il doit travailler en fonction de sa disponibilité de temps et des tâches préalables de ses pairs, certains membres de l'équipe n'agiront pas correctement en raison de leur manque de compétences en gestion du temps, ce qui ralentira l'ensemble du processus et générera des temps d'arrêt. La mécanique du jeu de rôle améliore donc la capacité d'adaptation au temps.<sup>2</sup>

- ✓ Les puzzles peuvent aider les gens à s'impliquer de différentes manières et aussi à développer et intérioriser différentes perspectives d'observation et de réflexion (à la fois plus larges et plus ciblées, ainsi que internes et externes aux tâches assignées). Ils pourront également développer une habitude de *brainstorming*. À titre d'exemple, imaginons qu'un groupe de nos étudiants se voit confier une tâche, pour laquelle ils préparent des cartes papier (ou sur quelque chose de plus durable) chacune concernant la tâche qui lui a été assignée. Ils vont ensuite jouer en équipe, se connecter à travers leurs tâches et comprendre la nature préalable et conséquente des différentes étapes procédurales (par exemple: si un étudiant a reçu une tâche de procédure d'extraction, ils la commenceront tous ensemble, et conformément au cadre de l'économie circulaire, ils devront s'efforcer de relier toutes les étapes cycliques pour suivre les 3R, en évitant d'autres extractions de matériaux et en utilisant plutôt les restes)<sup>3</sup>. Ici, l'innovation est la clé: leur communication et leur travail d'équipe se renforceront de cette manière.

### 3.1.2 Consolidation et développement de l'équipe

Des résultats plus élevés sont toujours obtenus grâce au travail d'équipe, il en résulte toujours un service à la clientèle extraordinaire, une amélioration des performances, l'innovation, la gestion des processus, la qualité, la rentabilité et une meilleure santé et sécurité, le moral et la performance financière<sup>4</sup>. Le modèle STAR est connu comme une méthodologie de développement d'équipe qui favorise le développement de la force et des atouts du groupe, le travail d'équipe, l'alignement et l'obtention de résultats. Il aide les organisations à identifier les forces et les faiblesses individuelles des employés, contribue ensuite à l'organisation d'un effort de collaboration, en alignant la charge de

<sup>2</sup> <https://www.weber.edu/wsuiimages/COE/SecondaryCore/InterdisciplinaryStrategies/3780bookpartL0906.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.eschoolnews.com/2015/11/17/role-play-active-218/>

<sup>4</sup> <https://www.clemmgroup.com/services/building-developing-teams/>



travail. Les forces et les faiblesses d'un management efficace dépendent également de la gestion de l'organisation pour laquelle des compétences managériales spécifiques sont requises. Des activités de leadership bien développées et mises en œuvre résolvent de nombreux problèmes parmi les employés.

Dans l'économie circulaire des plastiques, l'accent est mis sur l'innovation et le développement et le travail d'équipe peut apporter des résultats remarquables à cet égard. Le travail d'équipe est un aspect fondamental de chaque activité, car il améliore les performances et la situation financière de l'entreprise.

Il peut être mis en œuvre en assignant une tâche à chaque membre comme si chaque composante était l'anneau d'une chaîne d'activités collaboratives, stimulant la génération de débats constructifs capables d'améliorer les résultats des activités, renforçant ainsi les compétences en communication. Ces activités de débat favorisent le développement d'un lien entre les employés, stimulant la création d'un environnement de travail sain et leur permettant d'apprécier leur travail, facilitant les tâches de gestion étant donné qu'elles sont censées fixer des objectifs et imposer des règles, encourageant également le *brainstorming*.

Les employés apprennent à travers toutes ces étapes (en particulier grâce au *brainstorming*) comment l'industrie de l'économie circulaire peut être construite avec l'idée zéro déchet<sup>5</sup>.

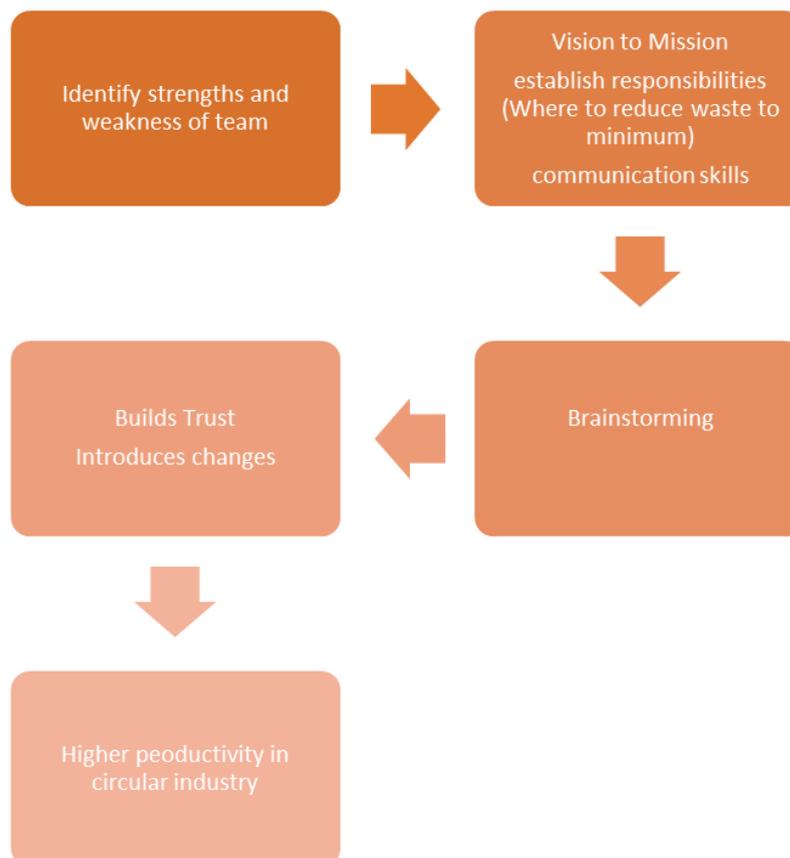


Figure 1 : Augmentation de la **productivité** dans l'économie circulaire

<sup>5</sup> <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/steps>



- ✓ Une équipe forte se construit lorsque l'on considère comme une priorité quotidienne de travailler sur le renforcement du team building. Les employés ont la possibilité de travailler sur leurs tâches, d'identifier leurs défauts et de travailler dessus afin de minimiser leur impact sur leurs activités et d'affiner et de perfectionner leurs compétences. Ce programme de formation a également été introduit dans les entreprises commerciales, dans lequel il a permis d'obtenir des résultats étonnants.

À cette fin, la première étape consiste à identifier les défauts internes de l'équipe (par exemple, la présence de mécaniciens de groupe compétitifs ou conflictuels parmi les employés les plus performants). La coordination de l'équipe apportera de plus grandes possibilités de succès de l'organisation. Les employés doivent donc avoir la possibilité de se connaître et de travailler en équipe, et les barrières de communication préexistantes doivent être résolues par un leader.

Le chef d'équipe a un rôle majeur dans la consolidation d'équipe et dans la qualité de ses résultats, son interaction avec tous les membres de l'équipe doit être égale et il doit permettre la discussion des problèmes et prendre en considération toutes les questions internes<sup>6</sup>.

- ✓ Lorsqu'il y a un objectif commun, le team building est efficace. Si l'objectif concerne l'économie circulaire plastique, l'équipe de travailleurs productifs doit être pratiquée dans des conditions différentes. Les tâches devraient être redistribuées périodiquement, car de cette façon, chacun acquerra des connaissances et des compétences différentes et saura travailler sur différentes idées.

Ils connaîtront une amélioration de la créativité, et le résultat qui en résulte permettra de comprendre quel employé est le meilleur dans chaque compétence spécifique. Leur succès devrait être pris avec bonus (ou toute autre alternative) car cette pratique améliore le zèle au travail, la pensée hors des sentiers battus et les pratiques d'innovation, hautement requises dans une configuration circulaire.

## **Quelles sont les caractéristiques d'une équipe ?**

### **Est-il possible de construire une équipe à partir de zéro ?**

### **À quoi devrions-nous faire attention lorsque nous travaillons en équipe ?**

L'idée d'entreprise la plus innovante n'a pas d'avenir sans la bonne équipe pour la développer. L'équipe est ce qui fait la différence entre une startup / entreprise réussie et infructueuse. Par conséquent, la constitution d'une équipe est cruciale dès le début.

La plupart du temps, plus une équipe est diversifiée, plus son travail est efficace - l'hétérogénéité entre les membres de l'équipe déclenche souvent une bonne dose de créativité. Néanmoins, l'équipe la plus diversifiée doit encore identifier des objectifs communs et partager un seul objectif.

---

<sup>6</sup> [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_52.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_52.htm)



Une équipe se compose d'un ensemble d'éléments et de caractéristiques clés. Ils sont tous tout aussi importants, à considérer et à nourrir.

Les premiers éléments clés d'une équipe sont représentés par ce que l'individu apporte. Ces caractéristiques individuelles sont les suivantes :

- ✓ objectifs personnels
- ✓ motivations personnelles
- ✓ forces personnelles
- ✓ domaines personnels de développement

Le deuxième ensemble d'éléments clés concerne la dynamique du groupe. Ces fonctionnalités communes/partagées sont les suivantes :

- ✓ objectifs de l'équipe
- ✓ rôles et responsabilités
- ✓ portée/objectif de l'équipe

Ensemble, toutes les fonctionnalités individuelles et de groupe génèrent les besoins d'une équipe et les règles pour travailler ensemble.

Voici une brève description de ce que nous entendons par les fonctionnalités précédemment énumérées.

### 1. Caractéristiques individuelles

Chaque membre de l'équipe, en tant qu'individu, contribue à la dynamique d'équipe avec son propre caractère et sa propre attitude. Il est crucial pour une équipe (surtout au début d'une aventure ensemble) de prendre le temps de se connaître et surtout d'identifier les caractéristiques individuelles qui peuvent faciliter le travail d'équipe.

Voici les caractéristiques mentionnées précédemment. Pour chacun d'eux, vous trouverez sa description ainsi que quelques « questions déclencheurs » que vous pourriez utiliser dans un moment dédié avec votre équipe, afin de faciliter la conversation, de générer une auto-évaluation et de développer une connaissance mutuelle plus profonde.

<p><b>Goals/ objectifs personnels</b></p> <p>Question déclencheur : « Qu'est-ce que je veux réaliser avec le projet auquel je participe ? »</p>	<p>En rejoignant un projet (qu'il s'agisse d'une startup, d'une équipe sportive ou d'un groupe de voyage), nous essayons toujours de poursuivre un ou plusieurs objectifs personnels. Ce sont toutes ces attentes personnelles que nous fixons à l'avenir, les résultats que nous</p>
---	---



	voulons générer (par exemple, la croissance professionnelle ou personnelle).
<b>Motivations personnelles</b>  « Qu'est-ce qui me motive à choisir ce projet/cette équipe ? »	Les motivations sont les raisons qui nous poussent à choisir une direction ou à agir. La différence entre les motivations et les objectifs pourrait être expliquée avec une métaphore de voyage. Nous voyageons vers un objectif, tandis que la motivation est le carburant qui nous permet d'y arriver.
<b>Forces personnelles</b>  Question déclencheur : « Quels sont mes éléments de valeur ? Qu'est-ce qui me rend unique? »	Il est naturel et nécessaire pour chaque membre de l'équipe d'utiliser certains de ses propres atouts personnels afin d'atteindre des objectifs communs. Ces actifs sont des « forces » : ils peuvent être tangibles (par exemple une voiture, un emplacement mis à la disposition de l'équipe), intangibles (compétences), financiers (par exemple un investissement) etc. Parfois, il y a une compréhension explicite de l'utilisation de ses forces au profit de l'équipe, parfois cela peut être implicite parce qu'il « semble évident » de partager ses atouts pour un objectif commun. Néanmoins, il est toujours important de prendre le temps de les identifier et de les reconnaître avec le groupe.
<b>Domaines personnels de développement</b>  Question déclencheur : « Quels sont les domaines dans lesquels je devrais/pourrais m'améliorer ? »	Il est normal de reconnaître avec notre équipe à la fois nos atouts et nos domaines de développement ; d'une part, ils pourraient être la nécessité d'améliorer certaines compétences techniques ou d'acquérir des connaissances supplémentaires sur les concepts clés du projet partagé, d'autre part, ils pourraient être des difficultés ou des obstacles que d'autres membres de l'équipe pourraient nous aider à surmonter.

## 2. Fonctionnalités communes/partagées



Ces caractéristiques sont le résultat de la discussion entre les membres de l'équipe. Ils sont au cœur du travail d'équipe et peuvent déterminer son succès. Il est fondamental à la fois de les identifier au début du travail d'une équipe et de les suivre avec le temps alors que l'équipe se développe.

Voici les caractéristiques mentionnées précédemment. Pour chacun d'eux, vous trouverez sa description ainsi que quelques « questions déclencheurs » que vous pourriez utiliser dans un moment dédié avec votre équipe, afin de faciliter la conversation, de générer une auto-évaluation et de développer une connaissance mutuelle plus profonde.

<p><b>Équipe goals/ objectives</b></p> <p>Question déclencheur : « Qu'est-ce que notre équipe veut réaliser avec notre projet ? »</p>	<p>Il s'agit des résultats communs (à court et à long terme) que l'équipe veut générer en travaillant ensemble. Il est important qu'ils soient précis, clairs et mesurables avec un ensemble d'indicateurs.</p>
<p><b>Rôles et responsabilités</b></p> <p>Question déclencheur : « Comment devons-nous répartir les tâches ? Où chaque membre sera-t-il tenu responsable? Comment chacun de nous contribuera-t-il? »</p>	<p>Cette caractéristique est particulièrement importante et sensible : la répartition des rôles et des responsabilités peut profondément affecter le résultat du travail d'une équipe.</p> <p>De même, en ce qui concerne les objectifs du groupe, une équipe doit également identifier des indicateurs de performance sur les rôles et responsabilités de chaque membre.</p> <p>La répartition des responsabilités dépend des compétences et des attitudes de chacun ainsi que de ses forces et atouts personnels. Les rôles peuvent être formels (CFO, PM, etc.) mais aussi informels. Il est toujours bon d'identifier les membres qui sont les mieux placés pour prendre soin de l'humeur à l'intérieur de l'équipe ou ceux qui pourraient être en mesure d'aider les autres à améliorer leurs domaines de développement.</p>
<p><b>Portée et objectif de l'équipe</b></p> <p>Question déclencheur : « Quelle est notre idée/ notre équipe contribue-t-elle à transformer l'extérieur à long terme ? »</p>	<p>Le but d'une équipe va au-delà de ses actions à court terme. Cela a à voir avec l'impact qu'il veut générer à l'extérieur.</p> <p>Selon la nature de l'équipe, elle pourrait avoir un impact limité (par exemple, pour améliorer certains processus dans une entreprise spécifique) ou un impact particulièrement complexe (par exemple, la sauvegarde de</p>



	l'approvisionnement en eau pour les pays en développement).
--	---

### 3. Ensemble, les caractéristiques individuelles et communes déclenchent 2 éléments clés supplémentaires d'un groupe :

<p><b>Besoins d'une équipe</b></p> <p>Question déclencheur : « De quoi avons-nous besoin pour atteindre nos objectifs / surmonter nos fragilités / grandir ? »</p>	<p>Une fois que les membres de l'équipe partagent leurs forces et leurs faiblesses ainsi que les résultats qu'ils poursuivent, il est utile d'énumérer tout ce dont l'équipe aura besoin pour compenser ce qui manque ou pour promouvoir son plein potentiel (par exemple, une formation continue / un logiciel de gestion de projet / un temps récurrent pour se détendre ensemble ...)</p>
<p><b>Règles pour le travail d'équipe</b></p> <p>Question déclencheur : « Comment allons-nous nous comporter dans l'exécution de nos missions ? Qu'allons-nous faire pour faciliter le travail d'équipe ? »</p>	<p>En fonction des besoins de l'équipe et de l'objectif qu'elle poursuit, les membres doivent énumérer un ensemble de règles afin de surmonter les obstacles, de faciliter le travail de chacun, de promouvoir les actifs internes et, en fin de compte, d'atteindre l'objectif commun. Les règles doivent être précises, cohérentes et réalistes.</p>

#### 3.1.3 Meilleures pratiques

- ✓ **La méthode de team building** d'Outback<sup>7</sup> a fonctionné pour de nombreuses équipes et a renforcé leurs méthodes, permettant aux gens de grandir grâce à l'identification de leurs défauts et à la motivation de leurs compétences. Ils mettent en œuvre des activités interactives différentes et entre elles.
- ✓ **Go-game**<sup>8</sup> est une autre organisation de team building connue qui met en œuvre diverses façons de construire une équipe forte. Leurs activités sont axées sur le développement d'un lien sain entre les employés.

<sup>7</sup> [https://try.outbackteambuilding.com/ap-team-building-activities/?utm\\_source=snacknation](https://try.outbackteambuilding.com/ap-team-building-activities/?utm_source=snacknation)

<sup>8</sup>

[https://www.thegogame.com/team-building-from-snack-nation?utm\\_campaign=Snack%20Nation&utm\\_source=Snacknationblog](https://www.thegogame.com/team-building-from-snack-nation?utm_campaign=Snack%20Nation&utm_source=Snacknationblog)



- ✓ **Twilio**<sup>9</sup> donne l'exemple du team building en explorant comment les équipes ont réussi. On leur a enseigné deux valeurs : créer des héros en responsabilisant les autres et être réfléchis sans manigances.
- ✓ L'objectif et les résultats clés des **OKR**<sup>10</sup> ont également des buts bien définis et des progrès mesurés. Ils adoptent une méthode d'objectifs facile à aligner, permettant de gagner du temps, de stimuler la collaboration et de suivre les progrès.
- ✓ **Taco bell**<sup>11</sup>, **Dell**<sup>12</sup> et **adobe**<sup>13</sup> sont des exemples célèbres de travail d'équipe et de créativité, ils ont des leaders forts pour une équipe de maintien. Ils ont également mis en œuvre des récompenses pour le travail exécuté lorsque des résultats remarquables sont atteints<sup>14</sup>.
- ✓ **Uber**<sup>15</sup> est également un exemple observé dans le monde entier. Cela a pris du temps, et avec la meilleure gestion possible, il a atteint un niveau supérieur et est devenu extrêmement populaire. Il fait maintenant partie de nombreux pays.

Et d'autres :

- ✓ **Pagelines** : collaboration avec une main-d'œuvre distribuée.
- ✓ **Baggu** : communication transparente entre les équipes bi-côtières.
- ✓ **Dinnerab** : clarté et préservation de la culture, malgré l'hyper croissance.

Ce sont les exemples observables les plus connus de mise en œuvre efficace du travail d'équipe. Le renforcement de l'esprit d'équipe aide à cet égard, il ne fait aucun doute que c'est une question de temps, et avec un effort continu et un travail d'équipe solide, de grandes réalisations sont possibles.

Il existe un réseau durable qui travaille à l'échelle mondiale, qui travaille dans chaque pays comme une équipe, pour réduire la pollution plastique et passer à l'économie circulaire. Cela montre comment le travail d'équipe aiderait à l'avenir à faire face aux défis environnementaux<sup>16</sup>.

---

<sup>9</sup> <https://www.twilio.org/>

<sup>10</sup> <https://engagedly.com/product-management-okrs-examples/>

<sup>11</sup> <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands>

<sup>12</sup> <https://www.dell.com/it-it>

<sup>13</sup> [https://www.adobe.com/it/creativecloud.html?mv=search&mv=search&sdid=MQH8S7GK&ef\\_id=bf439b9f1da6188b28d6fa27c99b28a3:G:s&s\\_kwid=AL13085110!79439783844775!79439911303030](https://www.adobe.com/it/creativecloud.html?mv=search&mv=search&sdid=MQH8S7GK&ef_id=bf439b9f1da6188b28d6fa27c99b28a3:G:s&s_kwid=AL13085110!79439783844775!79439911303030)

<sup>14</sup> [https://www.octanner.com/insights/articles/2020/11/16/ 6\\_examples\\_of\\_excep.html](https://www.octanner.com/insights/articles/2020/11/16/ 6_examples_of_excep.html)

<sup>15</sup> <https://www.uber.com/it/it/>

<sup>16</sup> <https://wavelength.asana.com/workstyle-6-companies-get-teamwork-right/>



## 3.2 Outils de gestion et meilleures pratiques

Toutes les approches et tactiques qui peuvent être nécessaires pour améliorer les résultats et les opérations d'une entreprise sont appelées outils de gestion. Leur objectif principal est d'améliorer le contrôle et la compréhension de l'entrepreneur sur les opérations de l'entreprise, en particulier en termes de guider les personnes en charge de certaines tâches et de les aider à comprendre ce qui doit être fait exactement. Ils aident à mieux contrôler toutes les opérations de l'entreprise tout en augmentant l'efficacité des personnes impliquées dans chacune. Dans ce chapitre, nous expliquerons les outils de gestion et comment ils sont utiles pour les entrepreneurs.

Lorsque nous parlons d'une entreprise, nous pensons souvent à la marque et au produit qui caractérisent l'entreprise sans penser à la complexité du système qui fonctionne pour la réalisation du produit et la visibilité de la marque. Aujourd'hui, en effet, parler d'une entreprise, c'est parler d'un système complexe dont la gestion doit être planifiée non seulement avec le plus grand soin mais surtout avec les bons outils. En fait, parler d'une entreprise signifie parler de personnes, de produits, de marchés, de clients ainsi que de systèmes de production et de distribution. Comment gérer toutes ces étapes ?

À la base d'une organisation d'entreprise parfaite, il existe aujourd'hui une série d'outils qui garantissent un contrôle de gestion correct. Cependant, le contrôle de gestion ne s'improvise pas : il doit être mis en place selon des stratégies précises, planifiées après avoir collecté et traité des données et des informations relatives aux finalités et aux besoins de l'entreprise elle-même. Par conséquent, s'ils sont utilisés de manière appropriée, les outils de gestion peuvent être de puissants facilitateurs de changement et d'actions dans les entreprises. Ils peuvent aider à définir une stratégie commerciale précise, à interagir avec les clients et les employés et à surveiller les performances.

Le terme outil de gestion décrit tout « outil », p. ex. graphiques, échelles salariales, manuel de politiques, etc., mais aussi les concepts, les processus, les exercices et les cadres analytiques dont un gestionnaire ou une organisation a besoin pour appuyer la mise en œuvre de concepts et d'idées à tous les niveaux de conceptualisation et de réalisation de concepts, visant en fin de compte à soutenir les processus organisationnels. On peut dire que chaque outil est différent. Certains d'entre eux, comme le benchmarking et l'analyse conjointe, sont des exercices analytiques spécifiques dont les résultats sont très tangibles. D'autres, tels que la vision, la destruction créatrice et l'analyse des perturbations du marché, sont des processus qui ont moins de résultats tangibles.

Grâce à « Bain's Management Tools and Trends Survey » rédigé par D. Rigby et B. Bilodeau, 2018 et « Management Tools and Techniques: A Survey » par D. Rigby, 2001, nous verrons quels outils managériaux sont les plus utilisés. L'essor de la révolution digitale et les innovations technologiques qui en ont résulté ont accompagné, modifié et, dans certains cas, forcé une réorganisation dans tous les aspects de la vie humaine, y compris l'économie, les entreprises et ses acteurs. La persistance et la puissance de cette transformation numérique ressortent de l'enquête « Bain's Management Tools and Trends Survey », qui montre qu'il y a eu une transformation substantielle des concepts de gestion et d'organisation des entreprises et un abandon progressif des structures hiérarchiques classiques. Au lieu de cela, une gestion qui met l'accent sur l'innovation et qui pousse le pouvoir et la responsabilité en première ligne est favorisée.



Le graphique ci-dessous montre que la tendance s'est déplacée vers la responsabilité personnelle des entreprises, tant pour les PME que pour les grandes multinationales.<sup>17</sup>

## ■ The view on management trends

	Agree	Disagree
Today's business leaders must trust and empower people, not command and control them	79%	5%
Culture is at least as important as strategy for business success	75%	8%
Supply chain capabilities are increasingly vital to success in our industry	67%	9%
Digital disruptions and software solutions are rapidly changing the rules of competition	66%	9%
We are disciplined cost managers who focus our spending on strategic priorities	63%	13%
Customers are less loyal to brands than they used to be	61%	15%
We could dramatically boost innovation by collaborating with outsiders, even competitors	59%	15%
Excessive complexity is raising our costs and hindering our growth	58%	16%
Bureaucracy and excessive levels of hierarchy are putting us at a competitive disadvantage	56%	20%
Effective mergers and acquisitions will be critical to success in our industry	56%	19%
We talk about digital strategies, but aren't operationalizing them fast enough	56%	19%
Our company adapts to change faster and better than our competitors do	56%	20%
We innovate through rapid prototyping and collaborative testing with end users	54%	18%
We capture and exploit the full value of data from all corners of our company	53%	22%
We face significant gaps between our IT capabilities and business needs over the next three years	52%	20%
Our advanced analytics capabilities are world class	50%	25%
In our industry, shareholders seem to value growth more than profits	46%	25%
Our IT systems are constraining profitable growth	45%	29%
Insufficient consumer insight is hurting our performance	45%	28%
Our firm's structure and culture impede profitable growth	44%	31%

Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Figure 2 : 1 268 managers ont participé à l'enquête Management Tools & Trends de Bain & Company, menée à l'automne 2017, 4 sur 5 étaient d'accord avec l'idée que les chefs d'entreprise d'aujourd'hui doivent faire confiance aux gens et les responsabiliser, et non les commander et les contrôler. Seulement 5 % ne sont pas d'accord.<sup>18</sup>

Les outils de gestion changent et suivent les tendances historiques, sociales et culturelles à un moment historique donné. La figure suivante montre l'évolution et les hauts et les bas des différents outils dans différents cadres historiques. Il est donc clair que les outils de gestion ne sont pas des outils statiques mais qui suivent l'évolution des entreprises et le contexte (y compris géographique) dans lequel elles opèrent.

<sup>17</sup> <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

<sup>18</sup> <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>



■ The top 10 tools have varied over time, though 4 remain from 1993



Note: Tool rankings based on usage  
Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Figure 3 : Dix principaux outils<sup>19</sup>

La figure suivante montre une liste des outils de gestion les plus utilisés dans le monde. Voyez également lequel de ces outils est le plus utilisé par les entreprises.

■ We focused on 25 of the most popular tools



\*Tool added to the survey in 2017  
Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Figure 4 : Outils les plus populaires<sup>20</sup>

<sup>19</sup> [Bain & Compagnie](#)

<sup>20</sup> [Bain & Compagnie](#)



## Usage and satisfaction rates

	Usage	Satisfaction
Strategic Planning	48%*	4.03
Customer Relationship Management	48%*	4.01
Benchmarking	46%*	3.94
Advanced Analytics	42%*	4.06
Supply Chain Management	40%*	4.05
Customer Satisfaction Systems	38%*	4.03
Change Management Programs	34%*	3.90**
Total Quality Management	34%*	4.09*
Digital Transformation	32%	4.07
Mission and Vision Statements	32%	4.00
Employee Engagement Systems	31%	3.87**
Core Competencies	30%	3.92
Internet of Things	30%	4.07
Balanced Scorecard	29%	3.93
Business Process Reengineering	28%	4.02
Customer Segmentation	27%**	4.06
Strategic Alliances	25%**	3.93
Agile Management	24%**	4.00
Mergers and Acquisitions	24%**	3.90
Organizational Time Management	22%**	3.96
Price Optimization Models	20%**	4.06
Scenario and Contingency Planning	19%**	3.99
Customer Journey Analysis	18%**	4.06
Complexity Reduction	17%**	3.88
Zero-Based Budgeting	10%**	3.82**

\*Significantly above the overall mean (usage=30%, satisfaction=3.99)

\*\*Significantly below the overall mean

Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017

Figure 5 : Taux d'utilisation et de satisfaction<sup>21</sup>

En premier lieu, nous trouvons la planification stratégique, reflet des défis et des opportunités soulevés par les technologies numériques, immédiatement suivie de la gestion de la relation client. C'est aussi le reflet des changements rapides et continus que la technologie exige, et qui posent donc le grand problème de comprendre comment être utile aux clients.

### Planification stratégique



Figure 6 : Schéma de planification stratégique<sup>22</sup>

<sup>21</sup> [Bain & Compagnie](#)

<sup>22</sup> <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>



La planification stratégique est le processus qui conduit une entreprise à définir son orientation, à la fois dans le moment présent et à suivre un cours pour l'avenir. La planification stratégique est un processus vivant. Il est divisé en 4 phases : discussion, développement, révision et mise à jour. Le document qui en résulte doit être continuellement mis à jour avec les changements et / ou les objectifs atteints, il met en évidence les buts à long terme et les plans d'action qui seront utilisés par une entreprise.<sup>23</sup>

### 1. Discussion phase

La phase de discussion a pour but de recueillir le plus d'informations, d'opinions et de contributions possibles. À cette fin, il est important d'organiser des réunions régulières (avec les employés, les fournisseurs, les investisseurs, les analystes et d'autres personnes externes). De plus, il est utile d'effectuer également une analyse SWOT (identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces).

### 2. Phase de développement

Après avoir recueilli toute l'information, le plan stratégique sera élaboré. Un plan stratégique comprend cinq éléments clés : un énoncé de vision, un énoncé de mission, des buts et des objectifs, un plan d'action et des détails sur la fréquence à laquelle le plan stratégique sera examiné et mis à jour. Pour assurer la faisabilité du plan, les objectifs doivent être réalistes et mesurables à mi-parcours (3-4 ans).

### 3. Phase d'examen et de mise à jour

Il s'agit d'une phase clé. Il a été dit que le plan stratégique est un document évolutif, et c'est la phase qui, grâce à la fréquence des communications, des examens et des mises à jour, permet un contrôle continu du plan stratégique. Le plan est un document qui doit être fluide et fluide dans le temps et qui nécessite donc une révision périodique et continue. Cela vous permet de suivre les résultats, les erreurs et les actions de mise en œuvre futures.

Ce plan joue un rôle fondamental dans la croissance et le succès d'une entreprise, car il met en évidence la meilleure façon de répondre aux opportunités et aux défis.<sup>24,25</sup> Le processus de planification stratégique prend du temps, mais il est bénéfique car il favorise une augmentation de la productivité, contribuant au succès de l'entreprise.

## Gestion de la relation client

La gestion de la relation client (*Customer relationship management* - CRM) peut être définie comme une approche du marché qui place le client – et non le produit – au centre de l'entreprise. À tort, quand on parle de CRM, nous avons tendance à assimiler ce concept à la technologie ou à un système d'information. Tout en utilisant des outils informatiques, le CRM n'est pas un produit, mais une stratégie commerciale ou une philosophie d'entreprise utilisée pour développer de nouvelles stratégies qui aident à capturer de nouveaux clients et à maximiser les profits des clients fidèles.

<sup>23</sup> <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>

<sup>24</sup> <https://sba.thehartford.com/business-management/what-is-strategic-planning/>

<sup>25</sup> <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-planning-process-basics/>



C'est possible grâce à l'utilisation de bases de données dans lesquelles toutes les informations concernant les clients sont concentrées: achat préférences, commandes habituelles, données démographiques et coordonnées, etc.<sup>26 27</sup>

Grâce au CRM, une entreprise construit ses processus d'affaires autour du client pour améliorer son expérience et sa satisfaction. Suivant cette logique, la plateforme CRM supporte avant tout le travail des départements marketing, commercial et après-vente. Chacun de ces départements

contribue à la construction de l'expérience client. Chaque département est lié les uns aux autres par le biais d'entrées et de sorties, collaborant au succès de l'entreprise.

### 1. Marketing (CRM Marketing Automation)

Il se concentre sur la facilitation du processus de marketing pour le rendre plus efficace et efficient. Le logiciel CRM avec fonctions d'automatisation du marketing vous permet d'automatiser les actions répétitives, telles que l'envoi d'e-mails à certains moments aux clients ou la publication de certains contenus sur les médias sociaux. L'objectif de l'automatisation du marketing avec le CRM est de transformer les prospects en clients acquis.

### 2. Ventes (CRM Salesforce Automation)

Il est essentiel de garder une trace de toutes les phases du cycle de vente: du premier contact avec le client potentiel à la conversion en client acquis. Les vendeurs seront intéressés à analyser les flux de ventes et l'historique des actions effectuées avec chaque client, puis à planifier les suivis les plus adaptés aux besoins individuels.

### 3. Service après-vente (CRM pour le centre d'aide ou le service client)

Dans ce cas, le CRM est utilisé comme un système qui se concentre sur le service à la clientèle. Avec l'automatisation après-vente, le client est pris en charge par divers canaux tels que le téléphone, le courrier électronique, la base de connaissances, le portail de tickets et les FAQ.

<sup>26</sup> Francis, B., & Ornati, M. (2012). *Gestion de la relation client. Théories et technologies*. Franco Angeli.

<sup>27</sup> <https://crmfacile.it/crm-significato-crm-cose-il-customer-relationship-management/>

## Différentes apparences du CRM

Le concept de CRM peut prendre différentes apparences en fonction du rôle que jouent les stratégies et les systèmes d'affaires dans la relation avec le client. <sup>28</sup> Plusieurs CRM sont présentés ci-dessous, chacun avec un point de vue spécifique :

### 1. CRM stratégique

Il est basé sur le développement d'une culture d'entreprise qui vise à gagner et à conserver des clients très rentables. Cette culture doit se refléter dans tous les aspects de l'entreprise - du style de leadership à l'identité de marque - et toutes les ressources doivent être allouées pour augmenter autant que possible la valeur pour le client.

### 2. CRM opérationnel

Il représente l'ensemble des procédures et des outils visant à automatiser, normaliser et améliorer tous les processus qui relient l'entreprise au client, grâce à un logiciel qui intègre les fonctions de marketing, de vente et de service. Grâce à ces données, il est possible de segmenter les clients, de gérer les campagnes promotionnelles, d'automatiser les processus de la force de vente et de gérer les services offerts au client, tels que le service après-vente et le service à la clientèle.

### 3. CRM analytique

Il représente l'acquisition, le stockage, le traitement et l'analyse continue de données relatives aux clients actuels et potentiels. Ces données peuvent être stockées dans des bases de données diffusées au sein des différents départements de l'entreprise. Les données internes peuvent être ajoutées aux données externes fournies par les organisations d'aide à la décision.

### 4. CRM collaboratif

L'objectif est de faciliter la collaboration entre les différents acteurs en proposant des outils de communication efficaces. Cela permet de partager des informations sur les clients avec les différentes entreprises impliquées dans les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement, mais aussi entre les départements au sein de l'entreprise elle-même.

### 5. Base de données CRM

C'est l'interprétation de base de la signification du CRM, qui le voit comme une base de données d'informations sur les clients.

---

<sup>28</sup> Wahab, S. (2010). L'évolution de Relationship Marketing (RM) vers Customer Relationship Management (CRM): A Step vers Company Sustainability. *Gestion de l'information et examen des activités*, 1(2), 88-96.



## Étalonnage des performances

L'analyse comparative ou *benchmarking* est une méthode d'évaluation des compétences d'une organisation basée sur une comparaison avec un point de référence, utilisée comme indicateur de performance clé quel que soit le secteur auquel elle appartient.<sup>29</sup>

La principale différence entre un *benchmark* et un indicateur clé de performance (*Key Performance Indicator* - KPI) est que, dans le cas du benchmark, vous vous comparez aux autres (personnes ou entités) ; au lieu de cela, dans le cas de KPI, une entité compare les progrès vers un objectif stratégique. Les KPI ne peuvent générer des informations significatives que s'ils sont comparés à des cibles et à des benchmarks. Les benchmarks peuvent provenir de l'intérieur de l'entreprise, en comparant les départements et les unités commerciales, ou peuvent provenir de recherches industrielles ou d'études sur les meilleures pratiques. En utilisant cette méthode, les entreprises peuvent suivre si elles sont en avance ou proches de la concurrence.

Les entreprises utilisent l'analyse comparative pour comparer leurs performances avec celles d'autres entités afin d'identifier les possibilités d'amélioration. Par conséquent, ils peuvent mieux évaluer les concurrents et surveiller leurs performances et leurs approches commerciales.

L'objectif est de créer un processus vertueux d'amélioration continue de la performance grâce à la recherche et à l'analyse des meilleures pratiques commerciales (post-benchmarking) dans les secteurs de référence et à l'adoption des modèles d'entreprises leaders dans les produits et processus pris en considération.<sup>30</sup>

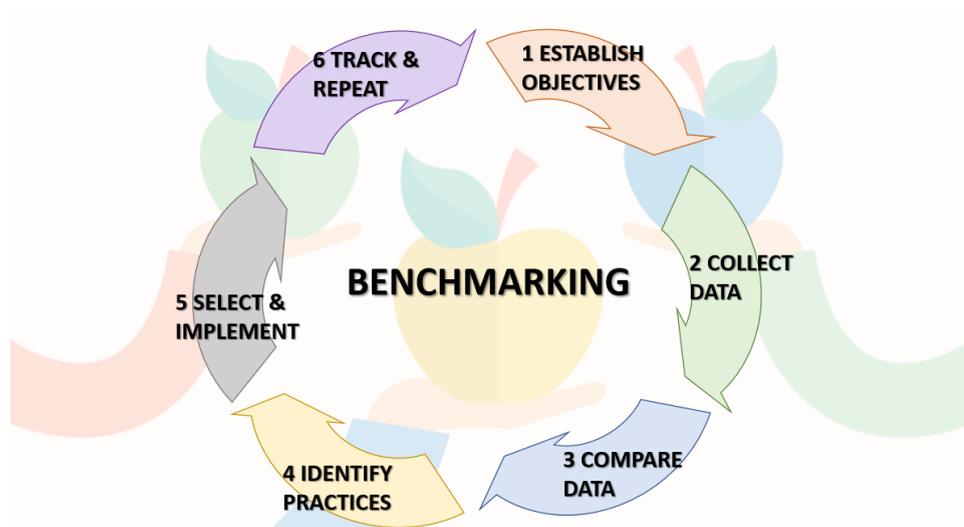


Figure 8 : Étapes de l'analyse comparative

Le processus d'analyse comparative peut être divisé en quatre phases principales :

- ✓ Analyse de la concurrence et recherche des meilleures pratiques commerciales (facteurs de succès),

<sup>29</sup> <https://asq.org/quality-resources/benchmarking#Studies>

<sup>30</sup> <https://www.qualityi.it/benchmarking.html>



- ✓ L'identification d'un niveau de performance à prendre comme terme de comparaison pour évaluer la performance de l'organisation,
- ✓ L'apprentissage par la comparaison des processus et des résultats,
- ✓ Préparation d'actions pour atteindre une performance supérieure (post-benchmarking).

On peut distinguer quatre principaux types de benchmarking en fonction de l'objet de l'analyse : interne, compétitif, fonctionnel et générique.<sup>31</sup>

### **1. Analyse comparative interne**

Il s'agit des analyses effectuées ayant comme terme de comparaison d'autres processus ou domaines d'une même organisation. L'analyse comparative interne est le seul type d'analyse comparative qui n'est pas fondée sur la comparaison avec d'autres entreprises. Cette particularité est également son principal inconvénient car sans comparaison avec le monde extérieur, il n'est pas possible d'augmenter de manière significative le niveau de performance, car les meilleures pratiques se déroulent généralement en dehors de l'entreprise. D'autre part, l'analyse comparative interne permet à l'entreprise de se connaître en profondeur, d'identifier les unités opérationnelles qui nécessitent des améliorations, d'établir des normes internes et de définir les moyens de les atteindre. Une autre force est représentée par la possibilité d'améliorer le système d'information de l'entreprise et d'accroître le partage d'informations entre les différents départements.

### **2. Analyse comparative concurrentielle ou externe**

Ici, le terme de comparaison pour l'analyse est les concurrents. Précisément parce qu'elle est basée sur la comparaison entre des entreprises qui se font concurrence sur le même marché, ce type d'analyse est plutôt difficile à mettre en pratique, en raison du manque de volonté des entreprises de partager des stratégies et des données internes avec des entreprises concurrentes. Cependant, dans la mesure du possible, l'analyse comparative concurrentielle permet d'acquérir des informations importantes auprès d'entreprises concurrentes non seulement en termes quantitatifs, mais également sur les processus et les stratégies qui ont généré les résultats, facilitant ainsi la compréhension des facteurs qui ont déterminé l'avantage concurrentiel sur un marché donné.

### **3. Analyse comparative des fonctions ou des processus**

Il s'agit d'une comparaison avec d'autres entreprises (généralement les meilleures) qui excellent dans un domaine spécifique tel que les ressources humaines, la production, les ventes ou les systèmes d'information, etc. Il s'agit d'une vaste enquête qui, au lieu de se concentrer sur un concurrent générique, prend en considération un secteur particulier de cette entreprise de premier plan ; de plus, ce type d'analyse augmente la probabilité d'obtenir des résultats concrets.

Fonder la recherche sur une branche spécifique d'une entreprise conduit à la création de nouvelles meilleures pratiques plus innovantes ; en outre, le processus d'acquisition et de partage d'informations entre entreprises rencontre moins de difficultés que l'analyse comparative concurrentielle, car les entreprises n'ont pas le sentiment que leur leadership sur le marché est directement menacé. Les entreprises impliquées dans la recherche – puisqu'elles ne sont pas

---

<sup>31</sup> <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1379>



directement en concurrence – démontrent une plus grande volonté de collaborer et de permettre l'accès à leurs données. Le principal inconvénient du benchmarking fonctionnel réside dans la difficulté de transférer des pratiques et des méthodes d'un contexte à un autre. Pour cette raison, les analyses de ce type nécessitent un engagement plus important en termes de coûts et de temps.

#### 4. Analyse comparative générique ou des meilleures pratiques

Ce type de recherche prend comme objet de référence l'analyse d'une entreprise particulière reconnue comme la meilleure absolue dans un domaine d'intérêt particulier. Ce type d'étalonnage est le plus difficile à appliquer, en raison de la difficulté objective de faire une comparaison correcte entre des entreprises qui peuvent également être très différentes les unes des autres. Toutefois, comme dans le cas du benchmarking fonctionnel, l'absence de concurrence directe avec les autres acteurs impliqués dans la comparaison favorise la recherche d'informations totalement nouvelles pour son marché et stimule la découverte de procédés innovants à la suite de la réélaboration des modèles des meilleures entreprises résultantes.

#### Analyses avancées

Selon Dataversity, l'analyse de données peut être définie comme « *la recherche, la découverte et l'interprétation de modèles dans les données* ». <sup>32</sup> Les techniques d'analyse avancées relèvent de ce très large parapluie d'analyse de données. Le plus souvent, le terme fait référence à l'exploration de données, à l'apprentissage automatique, à l'analyse prescriptive, à l'analyse de données volumineuses, à l'analyse prédictive, aux prévisions et, en général, à toute analyse impliquant la recherche de modèles dans les données. <sup>33</sup> C'est-à-dire toutes ces techniques d'analyse de données qui fonctionnent de manière *prédictive*. Ces outils sophistiqués de recherche, de collecte et d'analyse de données guident le processus décisionnel de l'entreprise de manière plus rapide et innovante afin de créer un avantage concurrentiel. <sup>34</sup>

Les avantages que l'utilisation de l'analyse avancée apporte sont principalement 5 :

- ✓ Plus de temps pour se concentrer sur la stratégie,
- ✓ L'amélioration de la gestion des risques,
- ✓ Une prise de décision plus précise,
- ✓ Un meilleur ROI (retour sur investissement),
- ✓ Le partage des données et l'autonomisation des employés. <sup>35</sup>

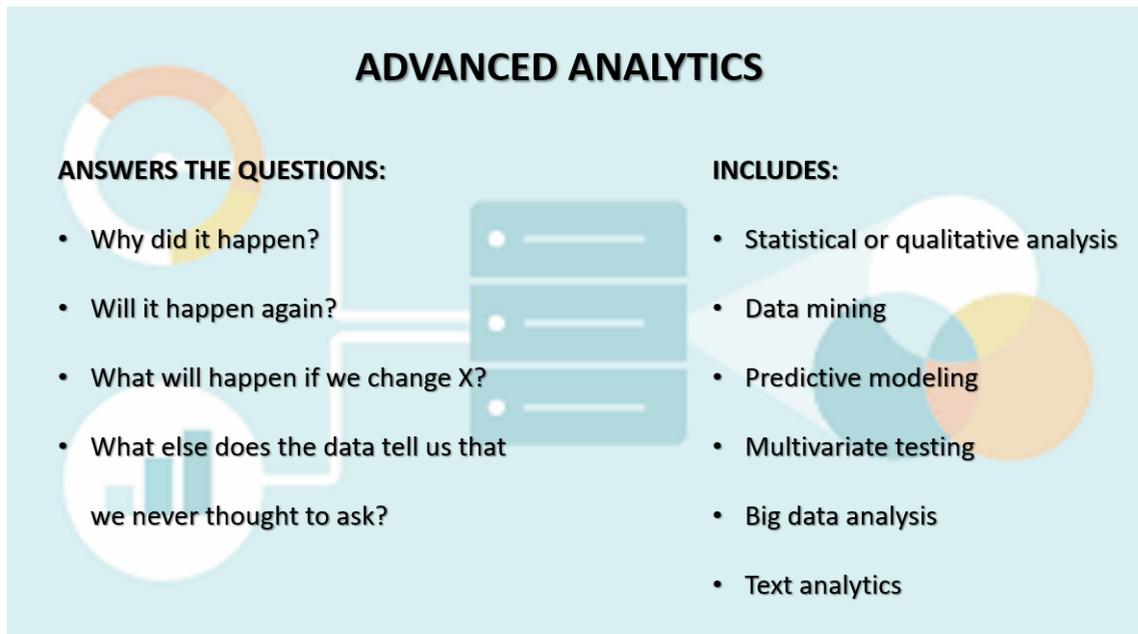
---

<sup>32</sup> <https://www.dataversity.net/>

<sup>33</sup> Bose, R. (2009). Avancé Analytiques : Opportunités et Challenges. *Gestion industrielle et systèmes de données*.

<sup>34</sup> Leventhal, B., & Langdell, S. (2013). Additionnant Vrégion à Business Applications avec Embedded Advanced Analytiques. *Journal of Marketing Analytics*, 1(2), 64-70.

<sup>35</sup> <https://www.tibco.com/it/reference-center/what-is-advanced-analytics>



*Figure 9 : vérification croisée d'Advanced Analytics*



## Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Il n'existe pas de définition unique de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (*Supply Chain Management* - SCM), car elle tient compte d'un ensemble relativement récent de méthodologies de gestion et de solutions logicielles qui vous permettent de gérer efficacement l'ensemble de la chaîne de distribution. En 1982, les premiers à parler de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été deux chercheurs, Oliver et Webber, qui l'ont définie comme « *une technique de réduction des stocks dans les entreprises appartenant à la même chaîne d'approvisionnement* ». Le terme signifiait la gestion des stocks de l'entrepôt d'une chaîne d'approvisionnement. Plus tard, d'autres définitions ont été inventées qui peuvent être résumées en quatre approches:

- ✓ intégration logistique<sup>36</sup>
- ✓ intégration verticale entre entreprises<sup>37</sup>
- ✓ processus de gestion et de coordination<sup>38</sup>
- ✓ philosophie de gestion qui guide ceux qui travaillent tout au long de la chaîne d'approvisionnement vers la création de valeur pour le client<sup>39</sup>

En 2007, le Conseil des professionnels de la SCM a déclaré que la gestion de la chaîne d'approvisionnement « *comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans la recherche, l'approvisionnement, la conversion et la gestion des activités logistiques. Cela comprend également la coordination, l'intégration et la collaboration avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des fournisseurs de services et des clients. En bref, le SCM intègre et coordonne la chaîne d'approvisionnement et la gestion des relations entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement elle-même* ». <sup>40</sup>

La chaîne de distribution comprend 9 activités :

- ✓ Le marketing,
- ✓ Les relations avec les fournisseurs,
- ✓ L'approvisionnement,
- ✓ La gestion des stocks et stockage des matières premières,
- ✓ La production,
- ✓ La gestion et le stockage des produits finis,
- ✓ La gestion des bons de commande,
- ✓ La gestion de la livraison,
- ✓ La logistique de retour ou logistique inverse. <sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W., & Kamauff, J. (1998). *Suralimentation Supply Chains. Nouveau Ways à Increase Vzone à travers Global Operational Excellence.*

<sup>37</sup> Cooper, M.C., & Ellram, L.M. (1993). Caractéristiques de Supply CBeaucoup Ml'âge et le Implications pour Purchasing et Loginiste Strategy. *Le International Journal de Loginiste Management.*

<sup>38</sup> La Londe, B. J. (1997). Supply CBeaucoup Management: Myth ou Réalité? *Examen de la gestion de la chaîne d'approvisionnement*, 1(1), 6-7.

<sup>39</sup> Ellram, L.M., & Cooper, M.C. (1990). Approvisionnement CBeaucoup Ml'âge, Partnership, et le Shipper-Third PArty Rexaltation. *Le Journal international de la gestion de la logistique*, 1(2), 1-10.

<sup>40</sup>[https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)

<sup>41</sup> <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>



Figure 10 : Fonctionnalités de gestion de la chaîne d'approvisionnement<sup>42</sup>

SCM est important car son objectif principal est de contrôler la performance et d'améliorer l'efficacité d'une entreprise afin d'optimiser le niveau de service fourni au client final, en rationalisant les coûts d'exploitation et le capital engagé. Il devient donc un outil important qui améliore les performances de l'entreprise et la compétitivité du marché, en satisfaisant les besoins du client.

La gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement permet aux entreprises de réduire les temps et par conséquent de baisser les prix des produits et d'assurer la différenciation par rapport aux concurrents. Avec l'avènement d'Internet et des technologies toujours nouvelles, SCM a augmenté ses performances en devenant encore plus efficace en termes de temps, de coûts, de coordination et de flexibilité commerciale<sup>4344</sup>.

<sup>42</sup> <https://www.businessstudynotes.com/2021/02/what-is-supply-chain-management-scm-example.html>

<sup>43</sup> <https://www.ibm.com/topics/supply-chain-management>

<sup>44</sup> Tan, K.C. (2001). Un cadre de la documentation sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement. *Revue européenne de gestion des achats et de l'offre*, 7(1), 39-48.



### 3.2.1 Modèles de gestion

Il n'est pas facile de définir ce qu'est un modèle de gestion, mais nous pouvons généralement le considérer comme l'ensemble des choix qu'un manager ou la direction générale d'une entreprise adopte pour définir des objectifs, coordonner les activités, allouer les bonnes ressources et motiver l'effort. En d'autres termes, c'est la définition des limites du travail de la direction. La gestion n'est pas statique et prédéterminée, mais change et s'adapte en fonction des attentes des clients et des employés, ainsi que du progrès technologique et, en fonction de la concurrence et des choix stratégiques des concurrents.

Pour ces aspects, il est important qu'une entreprise choisisse ou construise un modèle de gestion distinctif car le facteur clé est le grand avantage qui en découle en termes de reconnaissance et de compétitivité<sup>45</sup>.

Les modèles de gestion comportent 3 aspects fondamentaux :

- ✓ Un modèle de gestion implique des choix importants qui affectent les fondements d'une entreprise. Ces choix posent les bases de la gestion de l'entreprise et façonnent ses pratiques et comportements spécifiques. Il faut être conscient de ces principes car ils sont rarement rendus visibles et donc expliqués, sinon le risque est de gérer son entreprise à l'aveugle.
- ✓ En connaissant les principes de gestion qui opèrent au sein de l'entreprise et en comprenant les alternatives existantes, il est possible de modifier son choix de gestion de manière consciente pour améliorer et produire un avantage concurrentiel.
- ✓ Un modèle de gestion n'est ni faux ni obsolète, mais il est le résultat d'un choix. Si notre évaluation est réaliste et bien pensée, le modèle de gestion que nous choisirons est celui qui conviendra le mieux à cette décision. Inversement, si nos idées sont confuses, le risque de choisir le mauvais modèle de gestion est élevé. Les entreprises qui génèrent un avantage concurrentiel à partir de leur modèle de gestion sont celles qui font des choix conscients et distinctifs sur les principes à suivre.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). *Clé Management Models: Te 75+ Models Etrès Manager Needs à KMaintenant*. FT Presse.

<sup>46</sup> Birkinshaw, J., et Goddard, J. (2009). Quel est votre modèle de gestion? *Examen de la gestion mit sloan*, 50(2). Disponible à l'adresse suivante:  
[http://iele.ch/pdf/Birkinshaw\\_What%20is%20your%20management%20model\\_MIT%202010.pdf](http://iele.ch/pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf)



## Quel modèle convient à votre entreprise ?

MODEL	MOST SUITABLE UNDER THE FOLLOWING CONDITIONS
<b>Planning Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mature business, operating in a stable, predictable industry</li> <li>■ Turnaround or crisis situation, where clear rules are needed</li> <li>■ Leaders most comfortable acting as master architects or controllers</li> </ul>
<b>Quest Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Established and growing business, with a defined competitive arena</li> <li>■ Market conditions are dynamic and competitive</li> <li>■ Leaders emphasize strategy and tactics, often using sports or military metaphors; winning is everything</li> </ul>
<b>Scientific Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Human-capital-intensive business, such as professional services or research and development organizations</li> <li>■ Benign market conditions with plenty of opportunities, often in multiple domains</li> <li>■ Leaders are typically understated, first among equals, looking to enable others</li> </ul>
<b>Discovery Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Early-stage business operating in highly uncertain, fast-changing environment; or established business seeking to rejuvenate itself</li> <li>■ Competitive arena is ambiguous</li> <li>■ Leaders are experimenters, open to improvisation, conversation and mutual engagement</li> </ul>

Figure 11 : Catalogue des modèles de gestion<sup>47</sup>

Il n'y a pas de réponse à cette question car chaque entreprise est unique et a des caractéristiques et des besoins spécifiques. Une entreprise peut également avoir besoin de plus d'un modèle de gestion. La figure propose une classification macro pour commencer à réfléchir au modèle le mieux adapté à votre entreprise afin de faciliter la décision.<sup>48,49</sup>

### 3.2.2 Différences entre le modèle d'affaires et le plan d'affaires

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de clarifier la différence entre un modèle d'affaires et le plan d'affaires (*Business Model* et un *Business Plan*). Beaucoup ont tendance à les confondre et à les considérer comme interchangeables, mais ils ne sont similaires que de nom. Leurs fonctions et leurs objectifs sont très différents ; néanmoins, lorsqu'ils sont utilisés correctement, ils représentent des outils complémentaires.

<sup>47</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/>

<sup>48</sup> Birkinshaw, J. (2012). *Réinventer la gestion*. John Wiley & Fils.

<sup>49</sup> Büyükbacı, P., Ertemsir, E., & Boukari, Z. (2020). Adopter l'innovation des produits dans les entreprises technologiques : l'impact des principes du modèle de gestion. *Examen de la gestion de l'innovation technologique*, 10(12). Disponible à l'adresse suivante:  
[https://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/TIMReview\\_2020\\_December%20-%203.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_2020_December%20-%203.pdf)

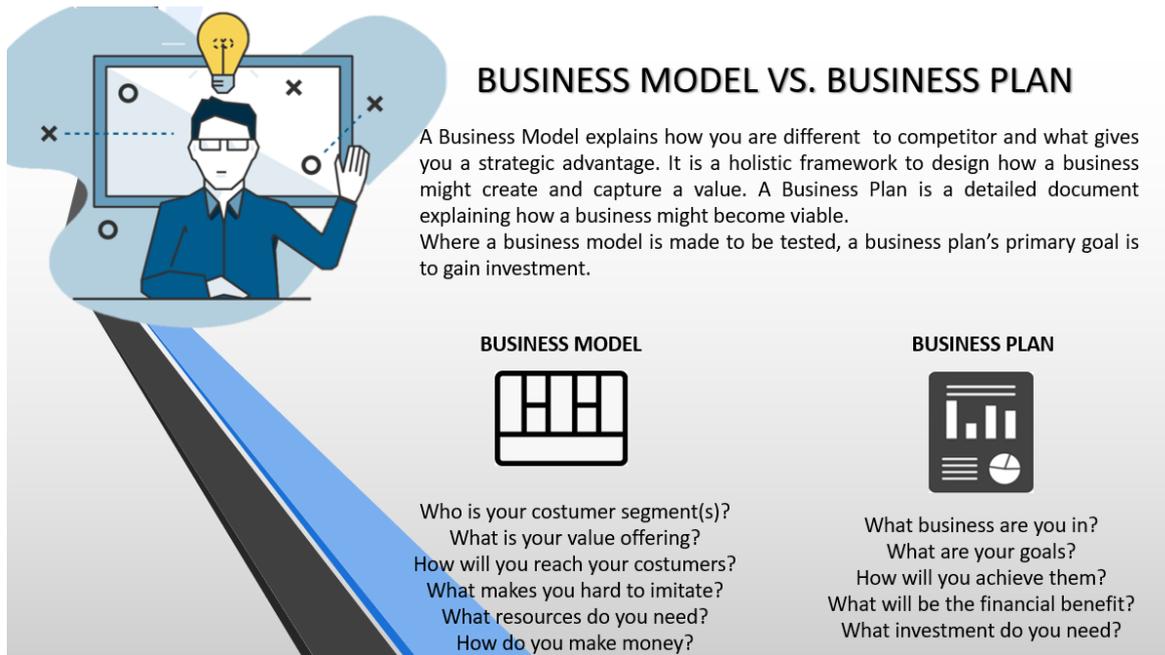


Figure 12 : Modèle d'affaires vs plan d'affaires

La différence principale et fondamentale entre le modèle d'affaires et le plan d'affaires est que si le premier fait référence à une représentation moins complexe, généralement visuelle, de la manière dont une entreprise créée, fournit et acquiert de la valeur, le second est une description approfondie, sur un long module de texte, de la manière dont l'entreprise est structurée et dont elle prévoit d'atteindre ses objectifs stratégiques et financiers.

Ce qui est souvent confondu avec le plan d'affaires, ce n'est pas le modèle d'affaires lui-même; c'est, en effet, **l'outil de modélisation d'affaires** – un outil qui fournit une base pour concevoir un modèle d'affaires. C'est grâce aux outils de modèle d'affaires qu'un entrepreneur peut identifier les principaux blocs sur lesquels construire son entreprise et sa stratégie unique. Cet outil de modélisation d'affaires est généralement un cadre, composé d'une seule page, qui vous permet d'analyser votre entreprise sous différents angles. En fonction de vos besoins, vous disposez de différentes options de modélisation, telles que des canevas de modèle d'entreprise, des canevas de proposition de valeur, des canevas allégés et autres. Chacun de ces outils a des caractéristiques différentes qui s'adaptent aux besoins spécifiques de l'entrepreneur. Les outils de modèle d'affaires sont utiles pour comprendre une activité de l'intérieur ou pour faire des prévisions de croissance et d'expansion de l'activité commerciale.

Un **plan d'affaires** est un document écrit de plusieurs pages qui contient des informations détaillées sur l'entreprise, le produit / service, le marché et la vision de l'entrepreneur pour l'avenir de l'entreprise. C'est un portrait très précis de tous les aspects de l'entreprise et va du secteur, des produits / services, des clients, des concurrents, des fournisseurs, de tous les objectifs opérationnels et financiers de l'entreprise, de sa stratégie de marketing et de vente. L'objectif principal d'un plan d'affaires est de démontrer la faisabilité et la durabilité économique de l'idée d'entreprise. Grâce aux gestionnaires du plan d'affaires, les investisseurs et toute autre partie prenante peuvent obtenir une vue d'ensemble complète de l'activité analysée. Le Business Plan est élaboré pour être évalué et lu en externe et est particulièrement important pour la demande de prêts, de financement et



d'investissements. C'est la meilleure façon de montrer que l'entreprise ou l'idée d'entreprise est suffisamment fiable et solide pour obtenir du crédit.



## Canevas de modèle d'affaires

Le Business Model Canvas (BMC) a été conçu et décrit par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur<sup>50</sup> et conçu pour être un outil concret pour soutenir les gestionnaires et les entrepreneurs. Ce modèle a révolutionné la façon de représenter un modèle d'affaires : le modèle Canvas a l'avantage d'être facile à comprendre, car il simplifie les concepts les plus complexes grâce à sa représentation visuelle claire, essentielle et intuitive. Il vous permet de représenter visuellement la façon dont une entreprise crée, distribue et capture de la valeur. C'est une méthode qui stimule la génération d'idées et de solutions, qui transforme une idée en un projet concret, qui permet la comparaison avec les concurrents, qui favorise et stimule le travail d'équipe et le travail d'équipe.

Le modèle Canvas comprend essentiellement neuf éléments attribuables aux 4 principaux domaines d'une entreprise, à savoir les clients, l'approvisionnement, l'infrastructure et la viabilité financière. De plus, la position centrale est occupée par la proposition de valeur, tandis que les éléments de gauche déterminent l'efficacité et ceux de droite la création de valeur. Voyons ci-dessous les 9 éléments qui composent le modèle Canvas<sup>51</sup>:

- ✓ **Partenaires clés.** Ce sont les partenaires avec lesquels l'entreprise entend s'allier pour créer de la valeur pour le client.
- ✓ **Activités clés.** Toutes les activités clés qui rendent le modèle d'affaires efficace.
- ✓ **Proposition de valeur.** Il s'agit de la valeur des produits ou services offerts pour chaque segment.
- ✓ **Relations avec la clientèle.** Ce sont les relations qui s'établissent avec le client.
- ✓ **Segments de clientèle.** Il s'agit de la description des différents groupes de personnes et d'organisations auxquels l'entreprise s'adresse. Ce bloc vous permet d'identifier les produits et services autour des besoins de chaque segment de clientèle.
- ✓ **Ressources clés.** C'est-à-dire les ressources clés de l'entreprise.
- ✓ **Canaux.** C'est-à-dire les canaux par lesquels le client est atteint.
- ✓ **Structure des coûts.** Il fait référence à la structure des coûts des ressources, des activités et des partenaires clés.
- ✓ **Sources de revenus.** Elle concerne les revenus générés.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley et fils.

<sup>51</sup> [Business Model Canvas - Un guide complet du Business Model Canvas](#)

<sup>52</sup> [Business Model Canvas expliqué | Un guide étape par étape avec des exemples](#)

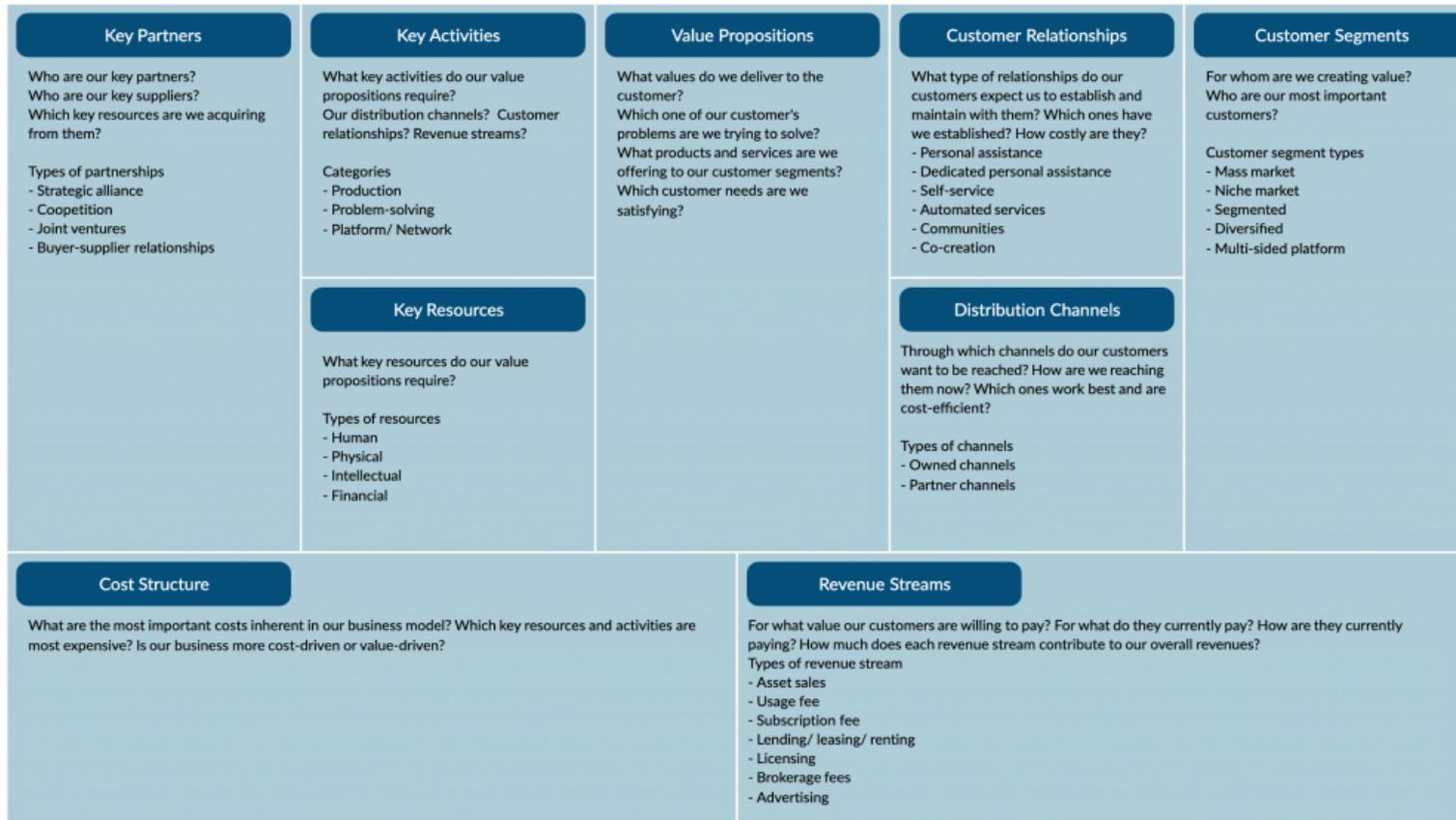


Figure 13 : Business Model Canvas<sup>53</sup>

53

<https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/#:~:text=%20How%20to%20Make%20a%20Business%20Model%20Canvas,communicate%20with%200and%20reach%20out%20to...%20More%20>



En exploitant la logique de la « pensée visuelle », le BMC crée une sorte de langage universel : cela permet de partager et de simplifier des concepts complexes qui affectent le fonctionnement de l'entreprise, en les rendant compréhensibles pour tous. Le BMC est un outil idéal pour avoir une vision claire et schématique de tout projet d'entreprise, du nouveau produit que nous voulons produire, à l'ouverture d'une nouvelle activité entrepreneuriale jusqu'au grand projet industriel.

Les erreurs les plus courantes à éviter :

- ✓ Penser que vous êtes pour tout le monde. L'un des aspects essentiels du BMC est l'identification de son groupe cible spécifique.
- ✓ Penser que vous n'avez pas de concurrents. Il est important d'identifier sa valeur ajoutée par rapport aux concurrents.
- ✓ Ne pas réfléchir profondément et identifier quelles sont les activités et les ressources qui caractérisent l'entreprise.
- ✓ Ne pas utiliser le BMC comme un outil de partage et de débat au sein de l'équipe.
- ✓ Utiliser le BMC sans avoir étudié comment l'utiliser et le compiler. Certains professionnels préfèrent sauter cette étape et commencer à travailler avec le Canvas tout de suite. Mais s'il est utilisé dans le mauvais contexte, il pourrait être trompeur pour votre analyse.
- ✓ Penser que c'est un outil statique. BMC est une planification itérative, ce qui signifie que vous devez le mettre à jour régulièrement en fonction du flux d'affaires.

## **FOYER. Concevoir le canevas des modèles d'affaires pour l'économie circulaire**

La brève analyse approfondie qui sera expliquée ci-dessous est basée sur l'article écrit par Mateusz Lewandowski « Designing the Business Models for Circular Economy – Towards the Conceptual Framework ».<sup>54</sup>

Grâce à cette recherche, deux nouveaux domaines ont été identifiés qui s'appliquent au BMC, à savoir :

- ✓ Le système de reprise, et
- ✓ Les facteurs d'adoption.

Cela a conduit à la conceptualisation d'un cadre étendu pour le modèle d'affaires circulaire.

### **1. Le système de reprise**

Les boucles matérielles sont l'idée centrale de l'économie circulaire. Cette idée suppose que les produits, leurs composants et/ou matériaux peuvent être réutilisés/redistribués, remanufacturés/remis à neuf ou recyclés. Cela nécessite une collecte auprès du consommateur. Ces principes de la économie circulaire appliqués à la logistique inverse sont liés à la gestion de la reprise, au retour et à la réutilisation incitatifs et à la collecte des produits usagés (par exemple, H&M collecte les vêtements usagés).

---

<sup>54</sup> Lewandowski, M. (2016). Concevoir les modèles d'affaires pour l'économie circulaire – Vers le cadre conceptuel. *Durabilité*, 8(1), 31-348.



Dans une chaîne d'approvisionnement de matériaux, les deux directions (avant et arrière) sont possibles, mais la logistique inversée peut nécessiter des partenaires, des canaux et des relations avec la clientèle différents. Pour éviter toute confusion, il est préférable de distinguer et d'ajouter un nouveau composant pour différencier la spécificité de la logistique avant et arrière.<sup>34</sup>

## 2. Les facteurs d'adoption.

Cet aspect concerne principalement l'adaptation à des facteurs internes et externes à l'entreprise. D'une part, les facteurs internes à prendre en compte sont tous les changements organisationnels qui résultent de la transition d'un modèle d'affaires classique à un modèle circulaire. Cela nécessite des actifs incorporels importants, tels que la motivation de l'équipe et la culture organisationnelle, les connaissances et les procédures de transition. Ces composantes sont basées sur le développement des ressources humaines et du team building et sur l'application d'outils de gestion du changement, ainsi que sur l'utilisation de méthodes et d'outils pour concevoir des modèles d'affaires et d'évaluation.

D'autre part, les facteurs externes comprennent les questions technologiques, politiques, socioculturelles et économiques. En général, les questions technologiques concernent la possibilité d'utiliser des technologies de l'information adéquates et de les appliquer aux processus de gestion. Par politique, nous nous référons à la législation actuelle, à ses changements, aux incitatifs qui peuvent être demandés et aux actes de lobbying. Les questions socio-culturelles concernent les habitudes des clients et l'opinion publique, tandis que les facteurs économiques concernent la demande de futurs produits ou les difficultés à adopter les principes de l'économie circulaire.<sup>34</sup>

Avec l'ajout de ces deux nouveaux composants, le BMC développé par Osterwalder et Pigneur se développe et s'adapte à un modèle d'affaires circulaire. Nous avons maintenant 11 éléments.

L'image suivante montre l'adaptation du BMC classique à un modèle d'économie circulaire.<sup>34</sup>



<b>Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperative networks</li> <li>Types of collaboration</li> </ul>	<b>Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimising performance</li> <li>Product Design</li> <li>Lobbying</li> <li>Remanufacturing, recycling</li> <li>Technology exchange</li> </ul>	<b>Value Proposition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>PSS</li> <li>Circular Product</li> <li>Virtual service</li> <li>Incentives for customers in Take-Back System</li> </ul>	<b>Customer Relations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produce on order</li> <li>Customer vote (design)</li> <li>Social-marketing strategies and relationships with community partners in Recycling 2.0</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer types</li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Better-performing materials</li> <li>Regeneration and restoring of natural capital</li> <li>Virtualization of materials</li> <li>Retrieved Resources (products, components, materials)</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Virtualization</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation criteria</li> <li>Value of incentives for customers</li> <li>Guidelines to account the costs of material flow</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Input-based</li> <li>Availability-based</li> <li>Usage-based</li> <li>Performance-based</li> <li>Value of retrieved resources</li> </ul>		
<b>Adoption Factors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational capabilities</li> <li>PEST factors</li> </ul>				

Figure 14 : Débat sur le canevas du modèle d'affaires circulaires<sup>55</sup>

### 3.2.2.1 Plan d'affaires

La réalisation d'une entreprise ou d'une entreprise est un processus long et articulé, qui part d'une idée, et conduit à la réalisation d'un projet bien défini.

Pour arriver au résultat concret, vous devez passer par de nombreuses étapes. La base sur laquelle tout le reste sera alors construit est la définition d'une idée d'entreprise précise. Pour développer une idée réussie, il est essentiel de considérer trois choses:

- ✓ ce que vous voulez vendre,
- ✓ à qui,
- ✓ comment produire le produit ou fournir le service.

L'idée d'entreprise doit donc être mise en relation avec le marché de référence, centrée sur les besoins des catégories concernées (clients) et comparée aux concurrents. De plus, nous devons nous rappeler et commencer à penser à l'organisation à développer pour rendre l'idée concrète.

Le **plan d'affaires** (BP) est universellement reconnu et apprécié comme l'outil le plus efficace pour activer ce processus de planification, qui, grâce à l'analyse technique, conduit à la formalisation de l'idée d'entreprise originale. Un BP est un document descriptif de plusieurs pages qui résume en détail les objectifs opérationnels et financiers d'une entreprise et comment ils seront atteints. C'est la feuille de route de l'entreprise, un guide sur la façon dont une entreprise atteindra ses objectifs spécifiques. C'est aussi une méthode d'analyse extrêmement utile pour déterminer la faisabilité d'un investissement, pour gérer l'entreprise et pour rechercher un financement.

<sup>55</sup>

[https://www.researchgate.net/figure/A-framework-of-the-circular-business-model-canvas-Source-adapted-from-Osterwalder-and\\_fig5\\_291171892](https://www.researchgate.net/figure/A-framework-of-the-circular-business-model-canvas-Source-adapted-from-Osterwalder-and_fig5_291171892)



Lorsque vous commencez à écrire le texte du BP, vous devez être clair et concis. Il doit contenir autant d'informations que possible, en soulignant les aspects clés et en précisant les sources de données, les tableaux et les graphiques doivent être clairs et convaincants.<sup>56</sup>

Le BP peut avoir 2 fonctions, une interne et une externe :

- ✓ la fonction interne vérifie tout changement dans une entreprise existante,
- ✓ la fonction externe concerne l'analyse et l'évaluation d'une nouvelle initiative commerciale.

Le BP s'adresse initialement à l'entrepreneur en herbe, qui a besoin de se doter d'un outil de planification et d'évaluation pour mener à bien son projet entrepreneurial. Par la suite, il devient le document de présentation dont une entreprise émergente ou en expansion a besoin pour atteindre différents interlocuteurs, tels que:

- ✓ partenaires possibles,
- ✓ les établissements de crédit,
- ✓ les administrations nationales et locales,
- ✓ les organismes publics.

Il convient de préciser qu'en ce qui concerne les modèles de plan d'affaires, il n'existe pas de modèle unique. Cependant, voici présenté un schéma général et complet avec les sections indispensables:<sup>5758</sup>

1. COUVRIR
2. TABLE DES MATIÈRES
3. RÉSUMÉ (maximum une page, avec une explication claire de votre idée d'entreprise)
4. PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE (CV et historique de chaque membre, comment l'idée est née, une photo de votre équipe, etc.)
5. L'ENTREPRISE
  - a. Forme juridique
  - b. Siège social
  - c. Salariés
  - d. Organisation
  - e. Machinerie
6. DESCRIPTION DES PRODUITS OU SERVICES
7. ANALYSE DE MARCHÉ
  - a. Tout d'abord, l'analyse actuelle du marché
  - b. Analyse de la concurrence
  - c. Valeur ajoutée apportée sur le marché par la nouvelle entreprise, par rapport aux concurrents
  - d. Perspectives de croissance
8. ANALYSE FINANCIÈRE

---

<sup>56</sup> [https://www.business-plan.it/Business-Plan\\_guida\\_al\\_piano\\_industriale.pdf](https://www.business-plan.it/Business-Plan_guida_al_piano_industriale.pdf)

<sup>57</sup> <https://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>

<sup>58</sup>

<https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/24/basic-structure-of-a-business-plan-for-beginners/?sh=394e9d452ad3>



## 9. ANNEXE ET AUTRES DOCUMENTS UTILES (si nécessaire)

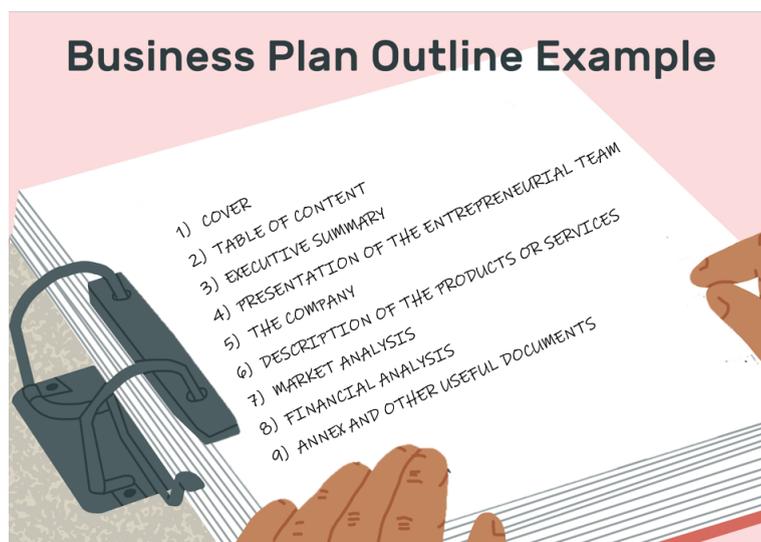


Figure 15 : Plan d'activités<sup>59</sup>

Examinons les points 7 et 8 plus en détail, car ce sont les plus critiques.

### Analyse de marché

L'analyse de marché se concentre sur les segments de l'industrie et tente d'identifier le marché cible de l'entreprise. La technique généralement utilisée à cette fin est la segmentation du marché qui utilise différentes dimensions telles que la géographie, les variables démographiques, les variables psychographiques, etc. Le marché cible doit être attractif : l'objectif est que l'entreprise soit capable de servir le marché cible sélectionné. À ce stade, il est pertinent d'inclure des informations sur la façon dont les clients de ce marché se comportent, car cela permettra à l'entreprise de s'adapter à leurs besoins spécifiques. Habituellement, les entreprises nouvellement créées ciblent un marché de niche au lieu d'un segment entier, car ce dernier est grand et peut présenter certaines difficultés au début. Un marché de niche est plus facile à pénétrer car il ne s'agit que d'une partie d'un segment et représente un groupe restreint de clients.

L'analyse de marché comprend également une analyse détaillée de la concurrence qui devrait se concentrer sur les principaux concurrents, leurs forces et leurs faiblesses, leurs stratégies, leur position sur le marché, etc. De plus, il doit expliquer comment la stratégie commerciale choisie positionne l'entreprise par rapport aux concurrents. L'étape suivante consiste à créer une position unique sur le marché. Enfin, l'analyse de marché devrait inclure une estimation des ventes annuelles faite sur la base d'hypothèses solides. Cela indiquera la part de marché que l'entreprise envisage d'obtenir. Diverses méthodes peuvent être utilisées pour estimer les ventes, par exemple, déterminer le nombre de clients auxquels l'entreprise prévoit de vendre et le montant moyen que chaque client dépensera (« le billet moyen »). Il est également possible d'établir des estimations de ventes par l'intermédiaire d'une entreprise comparable, de contacter les associations professionnelles de l'industrie ou d'effectuer une recherche interne, généralement via Internet.

<sup>59</sup> <https://www.thebalancesmb.com/why-write-a-business-plan-2948013>



## Plan financier

Grâce au plan financier, vous pouvez montrer aux investisseurs que votre plan d'affaires est également rentable financièrement.<sup>60</sup> Un plan financier bien fondé donne à vos investisseurs une image de<sup>61</sup>:

- ✓  **votre financement** : de quoi et combien de ressources et de capitaux avez-vous besoin pour le démarrage et la pérennité de votre entreprise et combien vous pouvez investir dans votre entreprise. Il est également bon de préciser votre stratégie pour trouver des investisseurs.
- ✓  **votre structure de coûts**: voici mis en évidence quels sont les revenus et les dépenses attendus et quels sont les coûts fixes.
- ✓  **votre flux de trésorerie**: ici, il est nécessaire de spécifier quels facteurs influencent les revenus et les dépenses et quelles sont les implications sur les flux de trésorerie.

Le plan financier se compose de 3 sous-catégories, à savoir:<sup>62</sup>

### 1. Capital requis – coûts de démarrage

Les entrepreneurs, lorsqu'ils commencent avec leur idée, doivent identifier ce qui est nécessaire pour démarrer leur entreprise. C'est-à-dire quels sont les besoins financiers d'une start-up. Pour ce faire, il est important de se familiariser avec certains concepts économiques de base qui aident à clarifier des questions cruciales liées à l'argent nécessaire à un projet. Ainsi, les entrepreneurs devraient estimer les aspects suivants pour commencer à fonctionner:

- ✓  **Somme de l'investissement**. Il s'agit généralement d'une liste d'investissements initiaux, par exemple, le développement de produits ou les coûts de pré-exploitation. La liste doit être détaillée puisque la somme totale indiquera combien d'argent, ou de capital, est nécessaire pour couvrir cette partie.
- ✓  **Somme de tous les coûts**. Ils se réfèrent à la prévision des coûts générés au cours de la première année. Il est conseillé de penser que l'entreprise n'obtiendra pas tous les revenus prévus. On suppose souvent qu'au départ, une entreprise générera des pertes plutôt que des profits et consommera des ressources financières.
- ✓  **Impôts**. Un concept fiscal est également très important dans le modèle économique de tout pays. Les entreprises doivent répondre à leurs différentes exigences fiscales, telles que la TVA (généralement déclarée trimestriellement), l'impôt sur les sociétés (appliqué au bénéfice obtenu par l'entreprise à la fin de l'exercice) et la sécurité sociale qui comprend un pourcentage des salaires du personnel embauché (payé mensuellement).
- ✓  **Flux de trésorerie**. Cela signifie qu'un entrepreneur doit présenter les prévisions en termes de disponibilité de l'argent. Par exemple, les marchandises livrées par les fournisseurs doivent être payées en juin et la production sera terminée en juillet, de sorte que les ventes seront possibles à partir de juillet. Cela signifie que les premiers revenus commenceront probablement à affluer en août ou en septembre. Pendant ce temps, l'entrepreneur doit

<sup>60</sup> <https://www.nerdwallet.com/article/investing/what-is-a-financial-plan>

<sup>61</sup> [https://www.business-plan.it/Business-Plan\\_guida\\_al\\_piano\\_industriale.pdf](https://www.business-plan.it/Business-Plan_guida_al_piano_industriale.pdf)

<sup>62</sup> <https://articles.bplans.com/the-key-elements-of-the-financial-plan/>



couvrir d'autres dépenses pour l'approvisionnement en énergie et en eau ou les salaires du personnel embauché. Ce sujet sera expliqué en détail dans les pages suivantes.

Le coût des capitaux propres et des passifs (prêts) est appelé « coût moyen pondéré du capital » (plus de détails et un exemple sont présentés pour illustrer le concept). Une combinaison des deux sources de financement offre un moyen optimal de lever des fonds et de créer une entreprise.

La première étape pour obtenir du financement consiste à établir les besoins de financement de l'entreprise en *termes de montant* et de *calendrier* et à déterminer le montant désigné pour chaque secteur de l'entreprise. Une condition fondamentale lors de la planification de tout investissement est de calculer correctement son *montant* et son *calendrier*, car toute erreur dans l'un de ces deux paramètres augmentera par conséquent les coûts du projet, ce qui aura un impact direct sur les bénéficiaires. Le calcul d'un *montant* excessif permettra aux entrepreneurs de résoudre les questions suivantes: la source de financement (interne ou externe) et l'évaluation du coût d'opportunité (il ne sera pas possible d'utiliser des fonds supplémentaires pour d'autres investissements). Si le financement est effectué par l'intermédiaire de sources externes (généralement par l'intermédiaire d'une banque), l'investissement entraînera un coût opérationnel plus élevé en raison des intérêts. En ce qui concerne le *timing*, les effets sont les mêmes que ceux liés à l'amont. Un coût d'opportunité sera encouru si le calendrier d'investissement avec des ressources propres est excessivement prolongé, et les coûts augmenteront en payant des intérêts supérieurs si la durée de la source de financement externe (par l'intermédiaire d'une banque) est prolongée plus que nécessaire.

En outre, il est essentiel de définir correctement le nombre d'intérêts qui correspond à chaque partie ou domaine du projet. Une répartition incorrecte des investissements entre les différents départements ou domaines de projet sera le résultat d'une mauvaise gestion financière et le prélude à davantage de problèmes dans ce domaine, ainsi qu'au bon fonctionnement du projet et à sa viabilité à moyen et à long terme. De plus, il est fondamental de calculer correctement le coût effectif des ressources destinées au financement des investissements à réaliser dans un projet.

Souvent, dans les sources de financement externes (banque), les entrepreneurs ne tiennent pas compte de toutes les dépenses des coûts d'exploitation totaux ou effectifs. Par conséquent, les coûts d'une opération de financement sont considérés, qui sont beaucoup plus bas que les coûts réels – avec la surprise qui en résulte lorsque l'on découvre que les calculs initiaux sont bien inférieurs aux coûts réels. Ceci, bien sûr, compromet la réalisation correcte de l'investissement.

À cet égard, il est conseillé de faire attention à toutes les conditions - non seulement à celles liées au prêt, mais également à la relation entre l'entreprise et la banque, afin que l'entreprise soit éligible pour obtenir le prêt. Non seulement les taux d'intérêt appliqués au financement accordé, mais aussi le reste des dépenses associées devront être pris en compte, qui varieront en fonction du financement accordé (prêt hypothécaire, prêt personnel, compte de crédit, escompte commercial, crédit-bail, etc.).

Ainsi, en fonction du financement obtenu, nous devons faire attention aux dépenses telles que les frais d'ouverture, les frais d'annulation, les frais d'évaluation (dans les prêts hypothécaires), les frais d'information, les effets de coûts (dans l'escompte commercial), les frais de non-disposition (dans les comptes de crédit), les frais de notaire, les frais d'arrangement hypothécaire, les frais de notaire liés au découvert bancaire, les frais d'entretien, etc. La somme de toutes ces dépenses se traduira par le



coût réel ou effectif de l'opération, qui constitue une base rationnelle pour décider si l'opération se poursuit ou non en raison de coûts excessifs.

## **2. Besoins en fonds de roulement (basés sur les salaires, les stocks, la recherche, le marketing)**

Les ressources à court terme sont principalement obtenues par le biais de financements externes (banques et fournisseurs), bien que certaines des ressources de l'entreprise puissent également être orientées vers le court terme. Le financement à court terme est utilisé pour reconstituer le fonds de roulement pour acheter des stocks ou financer des ventes à crédit à des clients ou augmenter les liquidités à certains moments. Lorsque les stocks et les créances sont convertis en espèces, le prêt est remboursé.

Les ressources à court terme peuvent provenir, comme nous l'avons déjà dit, des fournisseurs (appelés « crédits commerciaux »), lorsque les conditions de paiement convenues avec eux incluent le paiement différé (par exemple, 30, 60 ou 90 jours après la livraison des marchandises). Ils peuvent également provenir de banques si nous effectuons des opérations d'escompte commercial de lettres, de billets à ordre et de factures (ces modèles de financement seront discutés plus tard).

Les entreprises devraient réfléchir stratégiquement à ce qu'elles veulent réaliser, car la mobilisation de capitaux ne consiste pas à collecter autant que possible, mais à couvrir les besoins de financement spécifiques identifiés précédemment grâce à une analyse dédiée. Ils auront donc besoin d'un plan stratégique à présenter à leurs investisseurs potentiels. Les investisseurs investiront s'ils considèrent que l'entreprise est attrayante et potentiellement rentable, mais ils seront alors intéressés à obtenir leur décaissement initial et leurs bénéfices (retours sur investissement). Pour cette raison, il est nécessaire de discuter des termes: quand, dans quelles conditions, quel montant d'argent, etc. C'est ce qu'on appelle une « stratégie de sortie ».

Le fonds de roulement est la différence entre les actifs et les passifs courants. Idéalement, le fonds de roulement devrait être positif, pour garantir que l'entreprise puisse fonctionner avec succès. Le fonds de roulement est donc le montant des actifs courants de l'entreprise qui n'est pas financé par des passifs courants. C'est une mesure de la capacité financière à court terme d'une entreprise ainsi que de son efficacité. Un fonds de roulement positif montre qu'une entreprise peut rembourser ses passifs à court terme, ce qui est important pour l'équilibre financier d'une entreprise. Mais gardez à l'esprit qu'il est possible d'avoir un fonds de roulement positif et d'être toujours incapable de faire face à un besoin de trésorerie important et inattendu. Un fonds de roulement négatif montre que l'entreprise n'est actuellement pas en mesure de compenser ses passifs à court terme avec ses actifs courants. C'est synonyme de difficultés financières; la faillite est la plus grave. Le fonds de roulement doit être suffisant pour maintenir le niveau de stock des matières premières, des produits en production et des produits finis pour répondre à la demande. En outre, il fournit un temps de crédit approprié aux clients en fonction de la période de collecte établie.

## **3. Prévisions de flux de trésorerie montrant les revenus et les coûts attendus**

L'entreprise doit générer suffisamment de flux de trésorerie pour soutenir les paiements de la dette. L'aspect le plus important pour les entreprises est la liquidité. Une entreprise solide est une entreprise liquide parce que les dettes sont remboursées non pas avec de la rentabilité ou des capitaux propres, mais avec des liquidités. Une dette peut être considérée comme un prêt en espèces



qui doit être retourné à la banque sous forme d'argent. En d'autres termes, une entreprise doit générer des flux de trésorerie pour être admissible au financement, car seule une entreprise qui génère des flux de trésorerie peut rembourser la dette.

L'état des flux de trésorerie est le troisième des principaux rapports financiers : il comprend le bilan et le compte de résultat. L'état des flux de trésorerie indiquera l'évolution de notre trésorerie, qu'elle augmente ou diminue tout au long de l'année. Le but de ce rapport est d'évaluer la santé de notre solde de trésorerie et de planifier les opérations futures. L'état des flux de trésorerie est une image dynamique des finances de l'entreprise. Il s'agit d'un énoncé qui montre la croissance ou la réduction de la liquidité grâce aux flux de trésorerie générés dans n'importe quel secteur d'activité; en d'autres termes, il nous montre les fonds disponibles et ses variations passées et futures. L'état des flux de trésorerie montre la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et l'équilibre financier connexe. La Déclaration peut être représentée de deux manières différentes : directe et indirecte. De nombreux gestionnaires confirment que l'état des flux de trésorerie est le rapport le plus important, car il indique si les opérations planifiées peuvent être effectuées en toute sécurité ou non.

Nous verrons que l'état des flux de trésorerie est divisé en trois catégories, comme suit, et une section récapitulative finale :

- ✓ flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation.
- ✓ les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement.
- ✓ flux de trésorerie provenant des activités de financement.
- ✓ résumé.

### 3.2.2.2 Tableau récapitulatif Business Plan vs Business Model Canvas

Le tableau suivant résume les principales différences entre le business plan et le Business Model Canvas.

CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES	PLAN D'AFFAIRES
Graphique visuel et synthétique (généralement 1 page).	Document de longue durée.
La nature visuelle du BMC facilite la référence et la compréhension par quiconque.	Étant un document complexe, il n'est pas facile à comprendre pour le profane – en particulier ses parties plus techniques sur l'analyse de marché et financière.
Faible niveau de détail: il s'agit d'une simple représentation picturale de questions qui vous aide à clarifier votre idée; BMC fournit un aperçu rapide de l'entreprise.	Haut niveau de détail: il montre en détail la mission, la vision et les objectifs d'une entreprise.
Temps : étant moins détaillé et guidé par une série de questions, il est plus rapide d'écrire.	Temps : l'écriture prend beaucoup de temps.
Plus de temps passé à tester et à peaufiner les hypothèses.	Plus de temps passé à justifier les hypothèses.



Document dynamique.	Document moins dynamique.
Cela aide à réfléchir stratégiquement à leur entreprise.	Cela aide à faire plus de prédictions pour l'avenir.
Il clarifie comment différents aspects de l'entreprise sont liés les uns aux autres.	Il ne montre pas clairement les liens; il est plus linéaire et discursif.
Vous pouvez utiliser un modèle BMC pour guider une session de brainstorming sur la façon de définir efficacement votre modèle d'entreprise.	Il n'y a pas de modèle unique ou fixe; chaque plan d'affaires peut être différent.
Il peut être adapté à n'importe quelle taille d'entreprise et peut être utilisé à la fois par les grandes entreprises et par les start-ups avec peu d'employés.	Pas toujours facile à mettre en œuvre pour les petites entreprises; parfois sa rédaction nécessite l'aide d'un expert.
C'est un document utile pour un usage interne; moins pour un usage externe (un BMC n'est pas suffisamment détaillé pour être présenté à une banque ou un investisseur).	C'est un document nécessaire pour un usage interne et externe. Il est élaboré pour proposer la nouvelle entreprise aux investisseurs ou aux partenaires, car elle inclut les implications économiques et financières pour l'entreprise.

Le business plan et le Business Model Canvas sont tous deux des modèles de planification importants, et l'un ne remplace pas l'autre. En général, il est plus utile de commencer par développer votre idée d'entreprise à l'aide du BMC, puis de l'approfondir à travers un document plus structuré tel que le plan d'affaires. Chaque entreprise est un sujet différent avec des besoins particuliers pour lesquels un modèle sera préféré à un autre. Cependant, pour citer Steve Blank, « à moins que vous n'ayez d'abord testé les hypothèses de votre modèle d'affaires, à l'extérieur du bâtiment, votre plan d'affaires n'est que de l'écriture créative ». <sup>63</sup>

### 3.2.3 Stratégie de responsabilité sociale d'entreprise et au-delà (RSE interne et marketing RSE)

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est né pendant la Grande Dépression des États-Unis à la fin des années 1920. Dans les années suivantes, jusqu'à aujourd'hui, le concept a évolué avec l'expansion du marché et des entreprises qui y opèrent. Les multinationales et le marché mondial ont un impact social et politique de plus en plus important sur la société, exacerbant les conflits entre les deux sphères.

Quant à sa nature, aux sujets abordés et à son évolution historique, définir la RSE n'est pas une tâche facile. Au fil des ans, différentes définitions et interprétations ont été données de ce qu'est la RSE. Voici les plus importants :

<sup>63</sup> [Partie I : Valider le démarrage de votre modèle d'affaires Avec un modèle d'affaires, pas un plan d'affaires | Le Wall Street Journal](#)



- ✓ Jones en 1980 a défini la RSE comme « *la notion que les sociétés ont une obligation envers les groupes constitutifs de la société autres que les actionnaires et au-delà de ce qui est prescrit par la loi ou le contrat syndical, indiquant qu'une participation peut aller au-delà de la simple propriété* ». <sup>64</sup>
- ✓ Frederick, Post et Davis ont déclaré en 1992 que « *la NCD peut être définie comme un principe stipulant que les sociétés devraient être responsables des effets de leurs actions sur leur communauté et leur environnement* ». <sup>65</sup>
- ✓ Hopkins en 1998 a fait valoir que « *CRS se préoccupe de traiter les parties prenantes de l'entreprise de manière éthique ou socialement responsable. Les parties prenantes existent à la fois au sein d'une entreprise et à l'extérieur. Par conséquent, un comportement socialement responsable augmentera le développement humain des parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise* ». <sup>66</sup>
- ✓ En 1999, Khoury, Rostami et Turnbull ont défini CRS comme « *la relation globale de la société avec toutes ses parties prenantes. Il s'agit notamment des clients, des employés, des communautés, des propriétaires / investisseurs, du gouvernement, des fournisseurs et des concurrents. Les éléments de la responsabilité sociale comprennent l'investissement dans la sensibilisation communautaire, les relations avec les employés, la création et le maintien d'emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier* ». <sup>67</sup>
- ✓ En 2000, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable a défini la RSE comme « *l'engagement continu des entreprises à se comporter de manière éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de la main-d'œuvre et de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société en général* ». <sup>68</sup>
- ✓ En 2001, la Commission des Communautés européennes a défini la RSE comme « *essentiellement un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* ». <sup>69</sup>
- ✓ En 2002, Lea a fait valoir que « *la RSE concerne les entreprises et autres organisations qui vont au-delà des obligations légales de gérer l'impact qu'elles ont sur l'environnement et la société. En particulier, cela pourrait inclure la façon dont les organisations interagissent avec leurs employés, leurs fournisseurs, leurs clients et les communautés dans lesquelles elles opèrent, ainsi que la mesure dans laquelle elles tentent de protéger l'environnement* ». <sup>70</sup>

<sup>64</sup> Jones, T.M. (1980). La responsabilité sociale des entreprises revisitée, redéfinie. *Examen de la gestion de la Californie*, 22(2), 59-67.

<sup>65</sup> Frederick, W., Post, J. & Davis, K. E. (1992). *Entreprises et société. Stratégie d'entreprise, Politique publique, Éthique*. McGraw-Hill : Londres.

<sup>66</sup> Hopkins, M. (1998). *L'aubaine planétaire : la responsabilité sociale des entreprises arrive à maturité*. Macmillan : Londres.

<sup>67</sup> Khoury, G., Rostami, J. & Turnbull, J. P. (1999). *Responsabilité sociale des entreprises : Passer des paroles aux actes*. Conference Board of Canada: Ottawa.

<sup>68</sup> Holme, R., & Watts, P. Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (2000). *Corporatif Sociale Rresponsabilité : Faire Good Business Sense*. Conches-Genève, Suisse: Conseil mondial des entreprises pour le développement durable.

<sup>69</sup> Commission européenne. Direction générale de l'emploi (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Office des publications officielles des Communautés européennes.

<sup>70</sup> Lea, R. (2002). *Responsabilité sociale des entreprises : sondage d'opinion auprès des membres de l'Institute of Directors (IoD)*. IoD: Londres. Disponible à l'adresse suivante: [http://www.epolitix.com/data/companies/Institute-of-Directors/CSR\\_Report.pdf](http://www.epolitix.com/data/companies/Institute-of-Directors/CSR_Report.pdf).



- ✓ En 2003, Business for Social Responsibilities a défini la RSE comme « *les pratiques commerciales socialement responsables renforcent la responsabilité des entreprises, dans le respect des valeurs éthiques et dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Les pratiques commerciales responsables respectent et préservent l'environnement naturel. Contribuant à améliorer la qualité et les opportunités de vie, ils responsabilisent les gens et investissent dans les communautés où une entreprise opère* ». <sup>71</sup>
- ✓ Van Marrewijk a fait valoir en 2003 que « *la durabilité des entreprises et la RSE font référence aux activités de l'entreprise - volontaires par définition - démontrant l'inclusion de préoccupations sociales et environnementales dans les opérations commerciales et dans les interactions avec les parties prenantes* ». <sup>72</sup>

En résumant les définitions de la RSE citées ci-dessus, on constate que la RSE englobe 5 dimensions : environnementale, sociale, économique, prenante, et dimension volontariste. La RSE est actualisée lorsqu'une organisation adopte des comportements d'engagement éthique, contribuant au développement économique et social et au bien-être, en tenant également compte de la protection et de la réponse environnementale. Cette responsabilité envers le territoire et la société dans laquelle une entreprise opère s'appelle la RSE.

### **Responsabilité sociale interne de l'entreprise (I-CSR)**

En raison de sa complexité multiforme, la responsabilité sociale interne des entreprises est un concept difficile à définir. L'expression qui décrit le mieux la notion, selon la Commission européenne, est « *les actions de l'entreprise pour atteindre des objectifs sociaux visant à accroître le bien-être des parties prenantes internes telles que les employés* ». La formation et le perfectionnement des employés, la santé et la sécurité, la diversité en milieu de travail, l'égalité des chances, l'équilibre travail-vie personnelle, l'environnement de travail et l'engagement en affaires sont tous abordés par ces initiatives <sup>73</sup>.

La RSE interne fait référence aux mesures prises par les entreprises pour répondre aux attentes des employés, satisfaire <sup>74</sup> activement et améliorer l'équité organisationnelle pour les employés (comme améliorer le bonheur et le contentement des employés avec leur santé) et assurer la sécurité et le développement du personnel. La RSE interne est fortement liée au bien-être psychologique et physiologique en fournissant des services sociaux aux employés, et la notion principale de la RSE est de bénéficier aux employés plutôt que de poursuivre les intérêts de l'entreprise. <sup>75</sup>

### **Responsabilité sociale externe des entreprises (E-CSR)**

La RSE externe, d'autre part, peut être définie comme « *la préoccupation et la réponse d'une entreprise à la société dans son ensemble, ainsi que son engagement avec l'environnement physique*

---

<sup>71</sup> Entreprises pour la responsabilité sociale (2003). Questions de responsabilité sociale des entreprises. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/Issues.cfm>.

<sup>72</sup> Van Marrewijk, M. (2003). Concepts et définitions de la RSE et de la durabilité des entreprises : entre agence et communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.

<sup>73</sup> European Commission, 2001; Turker, 2009b; Vives, 2006; Lindgreen et al., 2009.

<sup>74</sup> Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018). L'influence de la responsabilité sociale des entreprises sur l'engagement organisationnel : l'effet de médiation séquentielle de la signification du travail et du soutien organisationnel perçu. *Durabilité*, 10(7), 2208.

<sup>75</sup> <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6678673/#B25-ijerph-16-02476>



». <sup>76</sup> Le marketing lié à une cause, le bénévolat, les dons, les initiatives philanthropiques, les projets communautaires et les programmes de protection de l'environnement sont des exemples de RSE externe.<sup>77</sup>

La RSE externe fait référence aux initiatives de responsabilité sociale qui profitent à la communauté locale, à l'environnement et aux consommateurs. La RSE liée à la communauté comprend des dons de charité à l'appui de causes humanitaires, des investissements dans le développement communautaire et la collaboration avec des groupes non gouvernementaux, entre autres choses. Les investissements dans la protection de l'environnement, tels que la réduction de la pollution, les initiatives environnementales et les pratiques axées sur le développement durable pour les générations futures sont autant d'exemples de RSE liée à l'environnement. La RSE axée sur le consommateur englobe des choses comme l'offre de biens ou de services de haute qualité, les obligations de service à la clientèle et le fait d'aller au-delà des exigences légales pour protéger les intérêts des clients.<sup>78</sup>

### **Responsabilité sociale d'entreprise et marketing**

La littérature marketing a fait écho à cette passion pour la RSE. Les réactions des consommateurs aux activités de RSE, la pertinence perçue de l'éthique et de la responsabilité sociale parmi les praticiens du marketing et les gains marketing découlant des actes commerciaux socialement responsables ont tous été étudiés par des universitaires.<sup>79</sup>

Les entreprises devraient être de bons citoyens, selon le concept de responsabilité sociale, combinant leurs opérations lucratives avec des efforts qui aident la société, que ce soit à l'échelle locale, nationale ou mondiale. En marketing, la responsabilité sociale implique de concentrer les efforts sur l'acquisition de clients qui souhaitent avoir un impact positif sur leurs achats. De nombreuses entreprises ont intégré des fonctionnalités socialement responsables dans leur stratégie de marketing comme moyen de fournir de bons services et produits à la communauté.

La RSE est inextricablement liée à des pratiques socialement responsables. Les administrateurs, les dirigeants, les investisseurs et les parties prenantes, par exemple, doivent agir de manière éthique et travailler avec la communauté pour promouvoir des activités de marketing appropriées. La pratique consistant à faire de la publicité pour des procédures ou des produits trompeurs respectueux de l'environnement, connue sous le nom d'écoblanchiment, suggère aux clients que la société n'est pas dévouée à la responsabilité sociale. De telles actions, d'autre part, peuvent finir par nuire à la marque et au succès de l'entreprise.<sup>80</sup>

Bien qu'il puisse y avoir un investissement initial pour partager les bénéfices ou faire un don aux personnes dans le besoin, la responsabilité sociale dans le marketing crée une meilleure image de

---

<sup>76</sup> Carroll, A.B. (1999). Responsabilité sociale des entreprises : évolution d'une définition. *Entreprises et société*, 38(3), 268-295.

<sup>77</sup> [https://www.ijmae.com/article\\_115161\\_39b5b32e8cfcad68601e84a22ea14ac8.pdf](https://www.ijmae.com/article_115161_39b5b32e8cfcad68601e84a22ea14ac8.pdf)

<sup>78</sup> <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6678673/#B25-ijerph-16-02476>

<sup>79</sup> <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Corporate%20Social%20Responsibility%20and%20Marketing.pdf>

<sup>80</sup>

[https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global20Sustainability20Report\\_October2020\\_15.pdf](https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global20Sustainability20Report_October2020_15.pdf)



l'entreprise, ce qui peut avoir un impact positif sur la rentabilité et même la productivité.<sup>81</sup> Accroître la crédibilité et le respect d'une entreprise ou d'une marque en renforçant le sens de la responsabilité sociale. Il peut être possible pour ces entreprises d'établir la préférence et la fidélité des consommateurs en faisant délibérément preuve d'un comportement de responsabilité sociale important, se distinguant ainsi de leurs concurrents. Certaines entreprises ont fait un effort concerté pour lier leur marque à des initiatives socialement responsables.<sup>82</sup>

### 3.2.4 Sociétés de prestations

La certification B-Corp est une évaluation de renommée mondiale qui évalue l'impact positif global d'une entreprise.

Il est basé sur une déclaration simple: les organisations à but non lucratif et les gouvernements ne peuvent pas faire face seuls aux problèmes les plus complexes de la société. Les entreprises et les organismes à but lucratif peuvent faire et feront la différence.

#### Que sont les B-Corps ?

Les sociétés certifiées B sont celles qui travaillent « à la réduction des inégalités, à la réduction des niveaux de pauvreté, à un environnement plus sain, à des communautés plus fortes et à la création d'emplois de haute qualité dans la dignité et l'objectif ».<sup>83</sup>

Les entreprises et les profits ne sont pas le but des sociétés de bienfaisance, ils sont plutôt les moyens d'atteindre une fin plus grande, c'est-à-dire le bien-être de leurs employés, ainsi que des communautés et de l'environnement qui les entoure.

#### La famille B-Corp

Le mouvement B-Corp est né aux États-Unis grâce au travail de B Lab, une ONG dont la mission est de diffuser une nouvelle culture internationale basée sur l'impact social et la responsabilité de toute entreprise à travers le monde.

B Lab a développé l'évaluation d'impact B, qui est disponible gratuitement pour toute entreprise intéressée à mesurer son niveau d'engagement envers les communautés et l'environnement. Une fois qu'une entreprise réussit l'évaluation avec plus de 80/200 points, elle peut demander le processus de certification. Voici le site web propulsé par B-Lab.<sup>84</sup>

B Corps équilibre les intérêts des actionnaires avec les intérêts des travailleurs, des clients, des communautés et de l'environnement.

---

<sup>81</sup> <https://www.investopedia.com/ask/answers/042215/why-social-responsibility-important-marketing.asp>

<sup>82</sup> <https://www.marketingstudyguide.com/corporate-social-responsibility-marketing/>

<sup>83</sup> <https://bcorporation.eu/about-b-corps>

<sup>84</sup> <https://bimpactassessment.net>



- ✓ Les entreprises certifiées B-Corporation sont celles qui répondent aux normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales. Pour obtenir la certification, une entreprise doit se soumettre à l'évaluation d'impact B (développée par B-Lab) et déclarer au moins une note de 80/200.

Il y a plus de 3.400 B Corps certifiés dans le monde, répartis dans 71 pays. Plus de 120 000 entreprises dans le monde ont fait l'objet de l'évaluation d'impact B.

### **B- Les sociétés en tant que sujets juridiques**

Suivant la pertinence mondiale du mouvement B-Corp, de nombreux gouvernements élaborent leur propre législation afin de valider les B-Corporations en tant que sujets juridiques.

Les sociétés de prestations ont acquis un statut juridique dans les pays suivants :

- ✓ Italie (« società Benefit »)
- ✓ France
- ✓ Colombie
- ✓ Équateur
- ✓ États-Unis (36 États)

Le processus de légalisation se déroule en outre dans 5 nouveaux pays américains et 12 autres pays à travers le monde.

### **Comment devenir certifié B- Corporation**

- ✓ passer le test gratuitement : <https://bimpactassessment.net/>
- ✓ si votre note est de 80/200 ou plus, validez vos résultats avec B-Lab;
- ✓ Abonnez-vous à la Déclaration d'interdépendance de C-Corp!

### **Pour plus d'infos:**

- ✓ À propos de B Corps : <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- ✓ B-Lab Europe : <https://bcorporation.eu/about-b-lab>
- ✓ B Analyse d'impact: <https://bimpactassessment.net/>
- ✓ Certifié B Corps : <https://bcorporation.eu/>
- ✓ Corps B italien:  
[https://nativelab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The\\_B\\_Book\\_202008.pdf](https://nativelab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The_B_Book_202008.pdf)
- ✓ B Corp en tant que sujet juridique en Italie: <https://www.societabenefit.net/>



Funded by the  
Erasmus+ programme  
of the European Union



### 3.3 Éducation permanente

#### Définition

Un apprentissage tout au long de la vie est une forme d'éducation auto-initiée axée sur le développement personnel, qui consiste dans le processus d'acquisition de connaissances et de compétences tout au long de la vie d'une personne, dans le but de poursuivre des connaissances pour des raisons personnelles ou professionnelles. Bien qu'il n'y ait pas de définition normalisée de l'apprentissage tout au long de la vie, elle a généralement été considérée comme faisant référence à l'apprentissage qui se produit en dehors d'un établissement d'enseignement formel (comme une école, une université ou une formation en entreprise), par exemple l'éducation informelle sont des choses que vous pouvez apprendre dans les maisons, les lieux de travail et même les endroits où les gens poursuivent des activités de loisirs.<sup>85</sup>

L'apprentissage tout au long de la vie diffère du concept de formation continue en ce sens qu'il a une portée plus large. Contrairement à ce dernier, qui est orienté vers l'éducation des adultes développée pour les besoins des écoles et des industries, ce type d'apprentissage concerne le développement du potentiel humain, en reconnaissant la capacité de chaque individu à le faire.



Figure 16 : Apprentissage tout au long de la vie

L'apprentissage tout au long de la vie améliore non seulement l'inclusion sociale, la citoyenneté active et le développement personnel, mais aussi l'autosuffisance, ainsi que la compétitivité et l'employabilité.

L'apprentissage tout au long de la vie englobe l'éducation holistique et se concentre sur deux dimensions: la vie et les vastes possibilités d'apprentissage; ces derniers indiquent non seulement des

<sup>85</sup> Valamis, "Développer et maintenir une stratégie culture d'apprentissage », <https://www.valamis.com/resources/publications/develop-and-maintain-strategy-driven-learning-culture>



propositions éducatives traditionnelles et des opportunités modernes, mais encouragent également les gens à apprendre à sélectionner du contenu, des processus et des méthodologies qui poursuivent l'auto-conception et l'auto-amélioration.

Qu'il s'agisse de poursuivre des intérêts et des passions personnels ou de poursuivre des ambitions professionnelles, l'apprentissage tout au long de la vie peut nous aider à atteindre l'épanouissement personnel et la satisfaction. Il reconnaît que les humains ont une volonté naturelle d'explorer, d'apprendre et de grandir et nous encourage à améliorer notre propre qualité de vie et notre estime de soi en prêtant attention aux idées et aux objectifs qui nous inspirent.

### Principales caractéristiques et exemples

Les principales caractéristiques de ce type d'apprentissage sont le fait qu'il est volontaire, motivé, auto-initié et autodidacte; elle n'exige pas toujours un coût et elle est souvent informelle.

Quelques exemples d'apprentissage tout au long de la vie sont le développement d'une nouvelle compétence, l'étude autodidacte, l'apprentissage d'un nouveau sport ou d'une nouvelle activité, l'apprentissage de l'utilisation d'une nouvelle technologie, l'acquisition de nouvelles connaissances, etc.

### Avantages de l'apprentissage tout au long de la vie

L'intégration de l'apprentissage tout au long de la vie dans votre vie peut offrir de nombreux avantages à long terme, notamment :

Motivation personnelle renouvelée: parfois, nous ne faisons les choses que parce que nous devons les faire, comme aller au travail ou nettoyer la maison. Comprendre ce qui nous inspire est un rappel que nous pouvons vraiment faire des choses dans la vie que nous voulons faire.

Reconnaissance des intérêts et des objectifs personnels: relancer ce qui vous fait vibrer en tant que personne réduit l'ennui, rend la vie plus intéressante et peut même ouvrir des opportunités futures. Vous ne savez jamais où vos intérêts vous mèneront si vous vous concentrez sur eux. Par exemple, avoir un nouveau passe-temps, que ce soit lire, faire du sport, cuisiner, c'est ne pas avoir peur d'expérimenter, investir en soi, identifier ses forces et ses faiblesses et comprendre sa valeur ajoutée. Avoir un passe-temps dans votre vie aide à la fois en privé et professionnellement, car vous pouvez le mettre sur votre CV européen.

Amélioration d'autres compétences personnelles et professionnelles : pendant que nous sommes occupés à apprendre une nouvelle compétence ou à acquérir de nouvelles connaissances, nous développons également d'autres compétences précieuses qui peuvent nous aider dans notre vie personnelle et professionnelle. C'est parce que nous utilisons d'autres compétences afin d'apprendre quelque chose de nouveau. Par exemple, apprendre à coudre nécessite la résolution de problèmes. Apprendre à dessiner implique de développer la créativité. Le développement des compétences peut inclure les compétences interpersonnelles, la créativité, la résolution de problèmes, la pensée critique, le leadership, la réflexion, l'adaptabilité et bien plus encore. Pour le suivi des acquis de l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences, l'ère est un outil développé et organisé par



l'Europe et des programmes. Youthpass<sup>86</sup> est un outil de reconnaissance de l'apprentissage non formel et informel dans les projets de jeunesse, tels que les projets ERASMUS+.

Amélioration de la confiance en soi: devenir plus compétent ou compétent dans quelque chose peut augmenter notre confiance en soi dans notre vie personnelle et professionnelle. Dans notre vie personnelle, cette confiance peut découler de la satisfaction de consacrer du temps et des efforts à l'apprentissage et à l'amélioration, ce qui nous donne un sentiment d'accomplissement. Dans notre vie professionnelle, cette confiance en soi peut être le sentiment de confiance que nous avons dans nos connaissances et la capacité d'appliquer ce que nous avons appris. Par exemple, apprendre une nouvelle langue étrangère avec une certification de l'UE vous permet de gagner plus de confiance en vous, de gérer le stress quotidien et de garder votre esprit stimulé, contribuant ainsi à votre bien-être et à votre bonne humeur.

### 3.3.1 *L'importance du développement personnel et de la croissance personnelle*

#### **Réseautage et webinaires**

De nos jours, le réseautage professionnel est une activité essentielle pour créer des synergies, des contacts, des collaborations utiles dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

À l'appui de cette thèse, pour ceux qui n'y croient toujours pas, les études sont différentes. Un exemple est une enquête menée par la *Harvard Business Review* qui a impliqué 165 avocats d'un grand cabinet d'avocats nord-américain. Les données ont montré que leur succès professionnel était en grande partie déterminé par leur capacité à faire du réseautage professionnel, une activité qu'ils exerçaient à l'extérieur de leur bureau, afin qu'ils puissent acquérir de nouveaux clients de l'extérieur. Les avocats qui ont décidé de négliger cette opération ont effectué un nombre réduit d'heures de consultation et ont donc été « pénalisés » par rapport aux collègues les plus connectés.

#### **Que signifie créer un réseau ?**

Cela signifie développer et cultiver des relations et des contacts, créer son propre réseau personnel et professionnel, l'élargir de manière efficace et ciblée, le nourrir au fil du temps. Cela signifie créer de nouvelles et fortes synergies. Le lien qui vous unira aux personnes de votre réseau, en effet, est celui de la réciprocité, basée sur le don et la réception, sur l'échange de temps, de conseils, de suggestions, de soutien, de partage, de savoir-faire, de références et surtout de confiance.

---

<sup>86</sup> <https://www.youthpass.eu/en/>



Figure 17 : Mise en réseau

Lors de la création d'un réseau efficace, il est important de considérer votre réseau comme un public pas trop étroit mais sélectionné, qui peut appartenir à votre propre secteur ou, à tout le moins, à ce que vous voulez être dans les prochaines années. Éliminez le superflu : il ne reste que le cercle de confiance. En bref, gardez de bons ceux avec qui vous partagez certaines valeurs, philosophies professionnelles et qui ont un certain type de réputation dans votre domaine.

En résumé, on pourrait dire qu'une activité de réseautage ponctuelle permettra aux entreprises, aux gestionnaires et aux jeunes entrepreneurs de nouer de nouvelles relations professionnelles, utiles pour :

- ✓ Systématiser la mise en place de nouveaux contacts. De cette façon, il définira une véritable activité à plusieurs niveaux, grâce à laquelle il pourra se rapporter à une personne jamais touchée auparavant, grâce à un contact de pont, commun aux deux. Et ainsi de suite aux contacts ultérieurs.
- ✓ Trouvez de nouvelles opportunités d'emploi.
- ✓ Faites de la recherche de talents de personnes qui peuvent jouer un rôle dans l'entreprise à laquelle elles appartiennent.
- ✓ Renforcer les relations pour d'éventuelles opportunités de co-marketing ou de collaboration.
- ✓ Partager des informations sur le secteur et le marché permettront à l'entrepreneur d'opérer avec plus de sensibilisation et d'être plus compétitif.
- ✓ Échanger des opinions et des points de vue, à travers des focus groups en ligne et hors ligne (réseaux sociaux, mais aussi salons, événements industriels...)

Pour atteindre ces objectifs, le jeune entrepreneur devra être constant dans la réalisation de différentes activités en parallèle, à travers les innombrables outils et options utiles pour créer de la valeur interlocutrice: E-mail, LinkedIn, Twitter, événements hors ligne, webinaire. Tous sont fonctionnels pour le maintien, la création et la gouvernance des relations avec les autres parties d'une manière organisée et consciente.

La récente situation de confinement à laquelle nous avons dû nous adapter en raison de l'urgence sanitaire COVID-19 nous a amenés à changer beaucoup de nos habitudes. Parmi ceux-ci, l'absence

d'interactions physiques a certainement été celle qui a eu le plus d'impact. Heureusement, les médias modernes sont venus à notre secours : les systèmes de visioconférence tels que Zoom, Skype, Teams, WebEx ou GoToMeeting - pour ne citer que quelques exemples - se sont révélés essentiels non seulement pour continuer à fonctionner, mais souvent aussi pour maintenir « vivant » notre réseau de contacts.

En raison de l'accélération causée par le confinement, les webinaires sont devenus le sujet brûlant du moment. De plus en plus d'organisations découvrent le potentiel des webinaires pour une communication efficace et personnelle avec les employés, les partenaires, les clients, les citoyens et / ou d'autres parties prenantes.

Les principaux avantages qu'un webinaire peut offrir sont les suivants :

- ✓ INTERACTION: à la fois avec les conférenciers et les autres participants
- ✓ OBJECTIF ET/OU CHAMP D'APPLICATION PLUS LARGE ET À LONG TERME: le séminaire sera également disponible après la mise en ligne
- ✓ ACCESSIBILITÉ: ils sont facilement accessibles et il est facile d'y participer (tout ce dont vous avez besoin est une connexion Internet); cela permet de gagner du temps mais surtout en termes de frais de déplacement
- ✓ SIMULTANÉITÉ
- ✓ CONSERVATION ET PARTAGE DES CONNAISSANCES
- ✓ APPRENTISSAGE: dans un webinaire, l'impact du message pour la communication augmente énormément grâce à la combinaison de différents facteurs, tels que: écouter et voir l'orateur, observer les diapositives de la présentation et interagir à travers des éléments interactifs.
- ✓ MESURABLE : tout ce qui concerne le webinaire est mesurable : le nombre de spectateurs, la durée et les heures de visionnage, de conversion, de chats, d'enquêtes et de moments d'enregistrement. Cela signifie que vous pouvez mesurer très précisément ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins fonctionné, ainsi que ce qu'un webinaire offrait.



Figure 18 : Réseaux sociaux



L'un des points fondamentaux est toujours la création d'un réseau par le biais de webinaires; en fait, l'interaction avec les participants offre des possibilités de réseautage social grâce à l'expérience éducative en ligne partagée par les participants. Certains webinaires ont un portail communautaire ou un groupe de membres post-webinaire pris en charge par les hôtes. Combinez-les avec LinkedIn, Facebook et d'autres canaux de réseaux sociaux Web pour établir des relations mutuellement bénéfiques avec les conférenciers et les participants.



## 3.4 Cartographie des parties prenantes

### 3.4.1 *Qui est un intervenant?*

Une partie prenante est quiconque s'intéresse à votre activité - quiconque est influencé par elle, à la fois directement (par exemple, un client) et indirectement (par exemple, la communauté) et quiconque a un impact sur elle, à la fois directement (par exemple, un fournisseur) et indirectement (par exemple, l'administration publique). L'identification et la cartographie de vos parties prenantes sont cruciales pour de nombreuses raisons :

- ✓ il favorise la prise de conscience de la complexité de l'environnement entourant votre entreprise et de la façon dont elle interagit avec vous;
- ✓ il vous aide à visualiser les parties prenantes qui sont plus proches de vous et donc plus influentes sur vos décisions;
- ✓ il vous permet de planifier des stratégies futures afin de commencer à impliquer des partenaires cruciaux;
- ✓ il aide à prendre conscience de l'impact social, environnemental et économique de votre entreprise à la fois localement et mondialement.

### 3.4.2 *Comment inclure les communautés dans le développement des affaires*

La communauté qui entoure une entreprise durable, à la fois localement et mondialement, est l'une de ses principales parties prenantes. Une entreprise et une communauté peuvent prospérer réciproquement à partir de leurs propres actions en générant une valeur sociale, économique et environnementale l'une pour l'autre.

Une communauté qui est en contact direct avec une entreprise l'aide à :

- ✓ lire les besoins de ses clients potentiels et leurs changements en temps réel;
- ✓ construire une base de commercialisation solide;
- ✓ attirer des compétences, des talents et des travailleurs motivés ;
- ✓ maintenir le soutien des institutions;
- ✓ etc.

Une entreprise qui prend soin d'une communauté peut signifier:

- ✓ de meilleurs résultats en termes d'occupation;
- ✓ un impact social positif sur le territoire grâce aux politiques de protection sociale ;
- ✓ un impact économique positif sur le territoire;
- ✓ etc.

Les communautés peuvent être incluses dans le processus de décision de l'entreprise de différentes manières, que ce soit pour concevoir de meilleures solutions pour ses propres clients ou pour résoudre ensemble certains défis qui ont un impact sur l'entreprise et la communauté.

Voici quelques initiatives innovantes qu'une entreprise peut organiser pour ce faire.



## Hackathons

Les hackathons sont des compétitions intenses et brèves où les participants externes (par exemple les étudiants, les start-uppers, les professionnels, les familles...) se concentrent sur un défi proposé par les organisateurs. Ils ont très peu de temps à leur disposition (24 heures ou plus) pour travailler en équipe afin de présenter une idée qui pourrait résoudre le défi. Il y a généralement un jury impliqué, et les équipes qui présentent les meilleures idées peuvent gagner un prix et prendre une part active à la réalisation de leur propre projet.

Les hackathons sont couronnés de succès lorsqu'ils peuvent inspirer activement leurs participants et leur donner l'impression de jouer « pour de vrai ».

- ✓ L'organisateur peut aussi être une entreprise ou une institution.
- ✓ Avant d'organiser un Hackathon, assurez-vous d'avoir un défi clair et convaincant à l'esprit et éventuellement des cibles précises que vous aimeriez impliquer.
- ✓ Assurez-vous de vouloir investir des ressources dans des activités de marketing et de gestion d'événements.

## Travaux du projet

Les travaux de projet sont souvent le résultat d'un partenariat entre une entreprise et une ou plusieurs matières éducatives (écoles, universités, etc.). Ce sont des défis plus longs qu'une entreprise peut proposer à un groupe d'étudiants de tout âge. Lors du développement de leur projet, les étudiants sont encadrés par leur professeur et par quelques mentors appartenant à l'entreprise.

Au cours du processus, les participants ont la possibilité de développer leurs compétences et leurs connaissances scolaires en les pratiquant sur un cas réel, tandis que la société d'accueil peut bénéficier de leur perspective externe et de leur attitude innovante.

Parmi les résultats d'un travail de projet, en plus de quelques nouvelles idées intéressantes, il pourrait également y avoir la possibilité de repérer des étudiants qui pourraient commencer un stage ou une collaboration au sein de l'entreprise.

- ✓ Un travail de projet est fonctionnel tant qu'il existe une responsabilité de tutorat réelle, efficace et collaborative partagée par les parties impliquées (école et entreprise).
- ✓ La durée d'un travail de projet dépend de l'âge des élèves et de la complexité du défi auquel ils sont confrontés. Il peut varier de 20 à 100 heures (ou plus, si nécessaire) réparties sur une période de temps constante.

## Ateliers génératifs

Parfois, une entreprise peut « juste » avoir besoin d'explorer de nouvelles perspectives sur la façon de s'attaquer à un problème complexe, ou d'ouvrir une conversation et de recueillir des commentaires sur une nouvelle gamme de services. Dans ces cas, les ateliers génératifs pourraient être une solution intéressante.



Un atelier génératif est une expérience proactive impliquant des participants hétérogènes.

Il s'agit normalement d'une expérience plus courte et approfondie où les participants discutent et pratiquent des activités liées à un sujet spécifique proposé par l'organisation hôte. Il doit toujours y avoir un ou plusieurs facilitateurs pour mener le jeu et enregistrer les résultats. Ces ateliers combinent normalement des jeux et des expériences de déglacage avec des activités de remue-méninges et de prototypage - tous sont des instruments qui facilitent l'empathie et les compétences de pensée latérale au sein du groupe de participants.

- ✓ Les ateliers génératifs sont un bon moyen pour les entreprises et les institutions d'entrer en contact avec leurs bénéficiaires.
- ✓ Ils impliquent normalement la partie la plus proche et la plus affectueuse de la carte des parties prenantes (la soi-disant communauté).
- ✓ Un atelier dure normalement de 8 à 10 heures (par exemple, sur une fin de semaine).
- ✓ Ils doivent être soigneusement planifiés et menés par des professionnels capables de « lire la pièce », de maintenir un environnement convivial, d'observer et de rapporter les résultats.

### Groupes de discussion

Les groupes de discussion par rapport aux ateliers génératifs sont plus courts et principalement basés sur la conversation plutôt que sur des activités de prototypage. Ils sont normalement bien adaptés à la collecte de retours, au contraire ils ne sont pas idéaux pour la génération de solutions innovantes à un problème.

Ils ne durent normalement pas plus d'une heure. Chaque groupe de discussion devrait impliquer 3 à 10 participants maximum. Un groupe plus important serait dispersif et il serait difficile pour les facilitateurs de recueillir efficacement les résultats du groupe.