

I THEME 3 : **Reconnaître et évaluer les opportunités d'affaires**

II DUREE CONSEILLEE :

- 3 heures

III OBJECTIF :

- A l'issue de ce cours, les participants seront en mesure de juger combien il est important de savoir reconnaître et évaluer les opportunités d'affaires et de maîtriser les techniques correspondantes.

IV JUSTIFICATION :

- Savoir reconnaître une opportunité d'affaire, et savoir la prendre convenablement en compte, sont deux actes essentiels pour le lancement et le développement d'une entreprise performante. C'est ce qui caractérise également les entrepreneurs qui réussissent. Il ne s'agit pas seulement de découvrir des idées ou d'identifier des opportunités d'affaires ; mais également de les examiner et de les évaluer pour être en mesure de choisir les propositions les plus sûres et les plus prometteuses.

V ACTIVITES :

1. Demander aux participants de définir l'expression « opportunité d'affaire ». Clarifier le terme en projetant le TRANSPARENT 1. Bien faire la distinction entre idée et opportunité.
2. Leur demander de faire une liste de tous les facteurs qui interviennent lors de l'identification et de l'évaluation d'une opportunité d'affaire. Comparer cette liste avec le TRANSPARENT 2. Leur faire lire la NOTE DE LECTURE 1 et l'utiliser comme base de discussion.
3. Inviter un entrepreneur à venir parler aux étudiants de la manière dont il/elle a trouvé une idée/opportunité d'affaire et comment il l'a transformée en entreprise performante. Il serait intéressant d'inviter un entrepreneur avec handicap à prendre la parole en classe. En plus des problèmes habituels occasionnés par le démarrage d'une entreprise, l'entrepreneur serait en mesure de discuter des circonstances et des obstacles spécifiques auxquels il a dû faire face pour devenir propriétaire d'une entreprise. L'entrepreneur devrait servir d'inspiration et de modèle pour toute la classe.
4. Inviter un représentant de la collectivité locale ou d'une organisation régionale/nationale (centre régional d'investissement, organisation patronale, comité provincial de développement humain, agence nationale pour la promotion de la PME...) à venir discuter sur le thème des opportunités d'affaires.
5. Diviser la classe en petits groupes de 5 à 7 participants. Leur demander d'élaborer un questionnaire tout simple qui servira à interroger un

entrepreneur. Puis, demander à chaque groupe d'aller rendre visite à une entreprise performante et de discuter avec l'entrepreneur. L'entretien devra porter sur les questions suivantes :

- Pourquoi l'entrepreneur a-t-il pensé à son idée d'affaire ;
- Comment a-t-il/elle identifié et reconnu l'opportunité d'affaire ;
- Comment a-t-il/elle évalué l'opportunité ;
- Comment l'a-t-il/elle transformée en une entreprise performante.

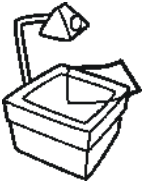
Pendant cet entretien, chaque groupe devra aussi rassembler des informations générales sur l'entrepreneur et sa société, telles que le type d'entreprise, le nombre d'employés, la date de création etc. Il faudra que les membres des groupes organisent et planifient tout le déroulement de l'entretien eux-mêmes, avec l'assistance du facilitateur (trice) si nécessaire. Une fois cet exercice terminé, chaque groupe établira un rapport et le présentera devant la classe.

6. Pour finir, tirer les conclusions de cet exercice et souligner encore une fois les points principaux, comme suit:
 - A. Savoir reconnaître une opportunité d'affaire et savoir la prendre convenablement en compte, sont deux actes essentiels pour le lancement et le développement d'une entreprise performante. Il ne s'agit pas seulement de découvrir des idées ou d'identifier des opportunités d'affaires ; mais également de les examiner et de les évaluer pour être en mesure de choisir les propositions les plus sûres et les plus prometteuses ;
 - B. Une opportunité d'affaire peut être définie comme une idée ou une proposition d'investissement intéressante sur le plan de la rentabilité pour la personne qui prend en charge le risque. Ces opportunités représentent la réponse qu'une personne entreprenante donne aux besoins exprimés par les clients, et entraînent la fabrication d'un produit ou la fourniture d'un service qui crée une valeur ou une plus-value pour son acheteur ou son utilisateur final ;
 - C. Une bonne idée ne conduit pas nécessairement à une bonne opportunité d'affaire. Notez, par exemple, que plus de 80 % des nouveaux produits ne réussissent pas à s'imposer sur le marché. C'est pourquoi il est important de bien examiner et évaluer toute idée ou toute opportunité ;
 - D. Ce n'est pas une tâche facile d'identifier et d'évaluer les opportunités d'affaires. Cependant, cet exercice est indispensable si l'on veut que les risques d'échec soient minimisés. En fait, cela implique qu'il faut déterminer quels sont les risques potentiels par rapport aux bénéfices éventuels.
7. Demander aux participant(e)s de prendre connaissance du contenu du TRANSPARENT 3. Une catastrophe a frappé cette ville rurale. Certaines personnes n'ont pas survécu et d'autres ont déménagé dans une autre ville. Divisez les étudiants en petits groupes et demandez-leur de réfléchir aux types d'entreprises que les personnes avec handicap et qui figurent sur la photo pourraient être en mesure de démarrer. Dirigez une discussion en classe sur leurs choix.

Expliquer que les personnes avec handicap peuvent lancer tout type

d'entreprise. Si la personne avec handicap est dans l'incapacité d'effectuer une tâche ou une opération particulière, elle est exécutée par un employé ou un partenaire. De plus au Maroc, de nombreuses entreprises sont des entreprises familiales, des membres de la famille sont habituellement impliqués dans les activités de l'entreprise.

8. Demander aux participant(e)s de lire « l'histoire de Leïla » NOTE DE LECTURE 2. Désigner 5 volontaires pour le jeu de rôle dans lequel les 5 participant(e)s joueront les rôles de Leïla, ses 3 amis et M. Hamadi. Amenez-les à discuter des sujets abordés de la dans la NOTE DE LECTURE 2. Demander aux participant(e)s de répondre aux questions posées dans l'exercice, et de proposer des solutions innovantes aux problèmes évoqués.



TRANSPARENT 1

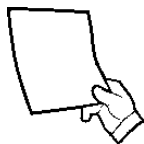
Qu'est-ce qu'une opportunité d'affaire ?

Une opportunité d'affaire peut être simplement définie comme une idée ou une proposition d'investissement intéressante et rentable pour la personne qui prend en charge le risque.

Ces opportunités sont représentées par les besoins de la clientèle et entraînent la fourniture d'un produit ou d'un service qui crée une valeur ou une plus-value pour l'acheteur ou l'utilisateur final.

Distinction entre idées et opportunités

- Une bonne idée n'est pas nécessairement une bonne opportunité d'affaire. Notez, par exemple, que plus de 80 % des nouveaux produits ne réussissent pas à s'imposer sur le marché.
- Par conséquent, qu'est-ce qui transforme une idée en opportunité d'affaire ?
- Pour simplifier : $\text{revenus} - \text{coûts} = \text{bénéfices}$.
- Etudiez soigneusement les caractéristiques d'une bonne opportunité d'affaire.



NOTE DE LECTURE 1

Reconnaître les opportunités d'affaires

Tous les entrepreneurs performants pratiquent assidûment la recherche, l'examen et la mise en oeuvre d'opportunités d'affaires. Ces trois activités servent également de base au lancement et au développement d'entreprises prospères. Elles impliquent non seulement la conception d'idées et la prise de conscience des opportunités mais aussi leur sélection et leur évaluation afin d'identifier les possibilités les plus viables et les plus intéressantes à mettre en oeuvre.

Qu'est-ce qu'une opportunité d'affaire ?

Une opportunité d'affaire peut être simplement définie comme une idée ou une proposition d'investissement intéressante et rentable pour la personne qui prend en charge le risque. Ces opportunités sont représentées par les besoins des clients et entraînent la fourniture d'un produit ou d'un service qui crée une valeur ou une plus-value pour son acheteur ou son utilisateur final.

Cependant, une bonne idée n'est pas nécessairement une bonne opportunité d'affaire. C'est ainsi, par exemple, que vous pouvez avoir inventé un produit exceptionnel sur le plan technique et constater que le marché n'est pas prêt à le recevoir. Ou bien, vous pouvez avoir une bonne idée mais être confronté à une telle concurrence et à un tel besoin de moyens que la poursuite de cette idée ne sera pas rentable. Il arrive même que le marché soit prêt pour l'idée mais que le rendement de l'investissement soit jugé insuffisant. Pour illustrer encore une fois ce point, notez le fait que plus de 80 % des nouveaux produits ne réussissent pas à s'imposer. Certainement, l'idée était apparue bonne aux inventeurs ou à leurs « supporters » mais elle n'avait manifestement pas su passer l'épreuve du marché.

Qu'est-ce qui transforme donc une idée en une opportunité d'affaire ? La réponse la plus simple consisterait à voir si les recettes sont supérieures aux dépenses, et donc s'il y a un bénéfice. En fait, pour ne rien oublier, il faut examiner les facteurs énumérés et expliqués ci-dessous.

Caractéristiques d'une bonne opportunité d'affaire

Pour être bonne, l'opportunité d'affaire doit remplir, ou être en mesure de remplir, les critères suivants :

- **Demande réelle** : il s'agit de répondre aux besoins ou désirs non satisfaits d'une clientèle capable d'acheter le produit ou le service proposé et disposée à le faire.
- **Retour sur investissement** : il s'agit de fournir des revenus ou des bénéfices durables, perçus en temps utile et représentant la juste contrepartie du risque pris ou de l'effort consenti.
- **Concurrence** : il s'agit de proposer des produits ou services meilleurs ou de même valeur – du point de vue du client – que les autres produits ou services disponibles.
- **Réaliser les objectifs** : il s'agit de réaliser les objectifs et aspirations des personnes ayant pris le risque.
- **Moyens et compétences disponibles** : les moyens et les compétences nécessaires doivent être accessibles à l'entrepreneur.

Evaluer les opportunités d'affaires

Après avoir été identifiées, les idées et opportunités doivent être soigneusement examinées et évaluées pour en apprécier la pertinence. Cette tâche n'est pas aisée ; elle n'en est pas moins importante. Elle peut marquer la frontière entre le succès et l'échec, entre la réalisation de bénéfices durables et la faillite de l'entreprise. Même si cette évaluation ne garantit pas le succès, elle contribue à minimiser les risques et, par conséquent, la probabilité d'échouer.

Evaluer une idée ou une opportunité consiste essentiellement à déterminer d'une part les risques et d'autre part les avantages/récompenses relevant des facteurs décrits ci-dessous.

Domaine d'activité et marché

La question principale consiste à savoir s'il existe un marché pour l'idée. Ce marché se compose de clients – potentiels ou réels – qui ont des besoins et des désirs, et qui sont en mesure d'acheter le produit ou le service concerné. Il faut également examiner s'il est possible de fournir ce que le client veut au juste prix, au bon endroit, et dans un laps de temps correct.

Un autre élément dont il faut tenir compte est la taille du marché et son taux de croissance. La situation idéale est de trouver un marché large et en croissance dont même une petite part peut représenter un volume de ventes intéressant et en augmentation.

Pour procéder à cet exercice d'évaluation, le futur entrepreneur doit rassembler des informations. Même si certains entrepreneurs potentiels ont tendance à penser que cela implique trop de travail, ils seront peut-être rassurés par le fait que la quantité de données que l'on peut obtenir à propos des marchés (taille, caractéristiques, concurrents, etc.) est souvent inversement proportionnelle au potentiel réel d'une opportunité. En d'autres termes, si les informations sur le marché sont déjà disponibles et si elles démontrent clairement qu'il y a un potentiel important, alors il est plus que probable qu'un grand nombre de concurrents va s'introduire sur ce marché et que cette opportunité ne présentera plus le même intérêt. Il existe plusieurs sources de publication de ces informations (appelées aussi informations secondaires) parmi lesquelles on peut citer les bibliothèques, les chambres de commerce, les centres régionaux d'investissement (CRI), les ministères, les universités, les ambassades, Internet, la presse, etc.

A ceci s'ajoute la nécessité de collecter des informations à la source (appelée aussi recherche première) en interrogeant les personnes clés, tels que les clients et les fournisseurs, et mener une enquête.

Durée de la « fenêtre d'opportunité »

On dit que les opportunités ont une « fenêtre ». Cela signifie qu'elles existent mais qu'elles ne restent pas ouvertes pour toujours. Les marchés évoluent à des vitesses différentes dans le temps, et lorsqu'un marché s'élargit et devient plus stable, les conditions de réussite ne sont plus aussi favorables. Le moment choisi est donc très important. Le problème consiste à déterminer combien de temps la fenêtre va rester ouverte, et si l'opportunité peut être créée ou saisie avant que la fenêtre ne se referme.

Les objectifs personnels et les compétences de l'entrepreneur

Pour n'importe quel individu désirant se lancer dans les affaires, il est important de savoir si l'on a vraiment envie d'entreprendre ce projet en particulier. La motivation personnelle est primordiale pour un entrepreneur qui veut réussir. S'il n'a pas vraiment envie de se lancer dans ce genre d'affaire, il ne devrait pas en prendre le risque.

Une autre question qu'il faut se poser, c'est de savoir si l'entrepreneur potentiel a les compétences nécessaires (les connaissances, les qualifications et les capacités) qu'exige ce genre d'affaire et, si ce n'est pas le cas, si d'autres personnes pourraient apporter leurs propres compétences. Un grand nombre de dirigeants de petites entreprises sont entrés dans les affaires grâce à leurs propres qualifications et leurs propres capacités.

Si l'on combine ces deux aspects du problème, il reste à savoir s'il y a une bonne corrélation entre les exigences de la future entreprise et ce que l'entrepreneur veut ou désire faire. De là va dépendre non seulement sa réussite mais également sa satisfaction. Comme dit le dicton : « Le succès, c'est d'obtenir ce que l'on veut et le bonheur, c'est de désirer ce que l'on obtient. »

L'équipe de direction

Dans de nombreuses entreprises, en particulier celles où sont engagés beaucoup de capitaux, de risques, qui ont des marchés difficiles et une grande concurrence, c'est normalement de l'équipe de direction que va dépendre la réussite de l'affaire. L'expérience et les compétences de celle-ci, que ce soit dans la même activité ou dans un domaine similaire, ainsi que la technologie et le marché sont les facteurs déterminants du succès ou de l'échec d'une nouvelle affaire. Cela explique pourquoi les investisseurs de capitaux, ou les personnes qui fournissent des fonds pour les affaires, attachent autant d'importance au rôle de la direction. Les investisseurs reconnaissent souvent qu'ils préfèrent travailler avec une bonne équipe de direction pour une idée, un produit ou un service moyen, plutôt que pour une affaire brillante, mais avec une équipe de direction médiocre.

La concurrence

Pour qu'elle soit attractive, une opportunité doit présenter des avantages uniques sur le plan de la concurrence. Par exemple, une entreprise peut avoir tout intérêt, pour être compétitive, à baisser ses coûts de production et de commercialisation. Ou elle peut chercher à produire de la meilleure qualité. Il faut ajouter que l'existence d'obstacles au démarrage – tels que la nécessité de pouvoir disposer d'un capital important, la protection de certaines activités par des brevets ou des règlements, des avantages contractuels qui donnent des droits exclusifs pour un marché ou un fournisseur – peuvent faire toute la différence entre la décision d'aller de l'avant ou non pour un investissement. S'il s'agit d'une affaire pour laquelle il est très difficile de tenir à l'écart les concurrents éventuels, ou s'il y a d'emblée des obstacles au démarrage, alors il se pourrait que cette opportunité ne soit pas aussi attractive qu'on le pensait.

Le capital, la technologie et les autres ressources nécessaires

C'est en fonction de la disponibilité et de l'accès au capital, à la technologie et à d'autres ressources telles que les qualifications qu'il sera possible de déterminer jusqu'à quel point certaines opportunités valent la peine d'être réalisées. En règle générale, plus il est difficile de réunir les ressources de départ, plus la proposition sera intéressante, à condition bien sûr qu'il y ait un marché pour l'idée, le produit ou le service. Commercialiser par exemple un produit innovant, fabriqué selon une technologie brevetée, ne donne aucune garantie de réussite mais en revanche représente un avantage formidable de compétitivité.

L'environnement des affaires

L'environnement des affaires dans lequel l'entreprise fonctionnera a une grande influence sur le niveau d'intérêt de toute opportunité. Par environnement on entend l'environnement physique, qui est important et le devient chaque jour davantage, mais aussi le contexte politique, économique, géographique, juridique, réglementaire et institutionnel. L'instabilité politique, par exemple, rend les opportunités d'affaires moins attractives dans de nombreux pays, en particulier en ce qui concerne les affaires exigeant un investissement important sur des périodes de remboursement à long terme. De la même manière, les fluctuations de l'inflation et des taux de change ou un système judiciaire défaillant sont des éléments qui ne créent pas un environnement favorable au démarrage d'une affaire, même si le taux de rentabilité paraît élevé. Le manque d'infrastructures et de services (tels que les routes, l'électricité, l'approvisionnement en eau, les télécommunications, le transport, et même les écoles et les hôpitaux) sont des facteurs qui affectent le degré d'intérêt d'une opportunité dans un environnement donné.

Le plan d'affaire

Le processus qui consiste à examiner les facteurs que nous venons d'exposer représente souvent la première phase lors de l'élaboration d'un plan d'affaire. Ce sont des questions qu'il vous faudra avoir considéré et examiné sous forme d'un plan d'affaire au moment où vous vous rendrez chez un investisseur ou un organisme de prêt pour présenter votre projet.



TRANSPARENT 2

Identification et évaluation des opportunités d'affaires

- Ce n'est pas une tâche facile ! Sur une trentaine d'idées, il se peut qu'une seule soit une bonne opportunité d'affaire.
- Une bonne opportunité d'affaire doit prendre en compte :
 - le marché et le domaine d'activité ;
 - la demande réelle pour un produit ou un service ; la durée de vie de l'opportunité (fenêtre) ;
 - les objectifs personnels et les compétences de l'entrepreneur ;
 - l'équipe dirigeante (ressources humaines) ;
 - la concurrence ;
 - les financements, les technologies et autres facteurs de production ;
 - l'environnement (politique, économique, juridique, réglementaire etc.).

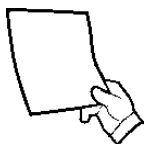


TRANSPARENT 3

Identification et évaluation des opportunités d'affaires pour les personnes avec handicap



Tiré de: 2009 Handicap International Nepal: Intégration du handicap dans la réduction des risques liés aux catastrophes: guide de formation.



NOTE DE LECTURE 2

Identifier les occasions d'affaires pour un environnement durable (Histoire de Leïla)

Aujourd'hui, Leïla fête son 16^{ème} anniversaire. Elle vit dans une communauté rurale pauvre non encore totalement électrifiée et offrant peu d'activités. Elle a invité tous ses amis de classe pour échanger sur les projets de chacun lorsqu'ils quitteront l'école cette année.

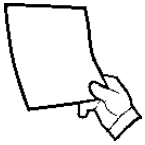
Jalil dit qu'il veut devenir un homme d'affaires comme M. Hamadi. M. Hamadi possède une entreprise d'exploitation forestière. Depuis longtemps, il coupe les arbres de la forêt autour de leur communauté. Il vend le bois et utilise l'espace en prairie pour ses vaches. M. Hamadi a investi une partie de ses gains dans l'achat d'un lot de machines à coudre pour démarrer une usine de confection.

Leïla est consciente que cette exploitation forestière est nuisible pour l'environnement et partage son inquiétude. Les tempêtes et les inondations dégradent le sol fertile, une fois que les arbres ont disparu. De plus, la déforestation ne permet l'utilisation des terres pour le pâturage que pour un temps très court. La plupart des terres deviennent rapidement en friche et personne n'est en mesure de les exploiter.

Maria ajoute que, en plus du changement du paysage, l'entreprise de M. Hamadi a des effets négatifs sur le quotidien des membres de la communauté. Les femmes doivent maintenant marcher jusqu'à 5 heures par jour pour trouver du bois de feu pour leurs familles. Le puits de la communauté s'est asséché parce que la forêt qui stocke l'eau dans le sol a disparu. Pendant la saison des pluies, l'eau disparaît et les agriculteurs se plaignent de la pénurie d'eau. L'eau de la rivière est devenue inutilisable car M. Hamadi verse l'huile usagée de ses machines à coudre dans le fleuve provoquant sa pollution. En plus de tous ces problèmes, le changement climatique engendre une fréquence accrue de sécheresses et modifie les régimes pluviométriques, affectant les moyens de subsistance des agriculteurs.

Ahmed rejoint l'avis de Maria et Leïla, et ajoute qu'avec l'activité croissante de M. Hamadi, le prix du diesel et de l'essence a augmenté, rendant difficile pour les familles d'utiliser les lampes à pétrole pour éclairer leurs maisons. Beaucoup de familles, qui vivaient autrefois des produits forestiers non ligneux comme le miel, la viande, les plantes médicinales, les matériaux de construction, les fruits et le bois de feu, ont perdu leurs moyens de subsistance.

Leïla et ses amis se proposent de réfléchir au moyen de transformer ces problèmes environnementaux et sociaux créés par la société de M. Hamadi et le changement climatique, en de nouvelles opportunités d'affaires.



NOTE DE LECTURE 3

Identifier les opportunités d'affaires **Questions et réponses**

1. Quels sont les problèmes liés à l'environnement créé par la société de Hamadi ?

La déforestation, la perte de biodiversité, l'érosion, perte de la fonction de la collecte de l'eau par le sol, le ruissellement accru de l'eau, la pollution de l'eau, etc.

2. Quels sont les problèmes sociaux causés par les dommages environnementaux ?

Rareté du bois, perte des moyens de subsistance pour les familles dépendant de la forêt, perte des terres agricoles, rareté de l'eau, déficit d'eau potable, augmentation des prix du kérosène, etc.

3. Quels sont les problèmes auxquels la communauté doit faire face en raison du changement climatique et autres défis de l'environnement ?

Fréquence des sécheresses, inondations, tempêtes, rareté de l'eau, érosion, perte des terres agricoles, etc.

4. Quelles sont les mesures requises et leurs avantages potentiels (ex. occasions d'affaires) au sein de l'entreprise de M.Hamdi, pour la rendre écologiquement durable ?

- Gestion forestière durable ;
- Recyclage des huiles usagées ;
- Machines à coudre propres ;
- Purification des eaux usées, etc.

5. Quelles sont les occasions d'affaires découlant des problèmes environnementaux et des besoins humains ?

- Production des briquettes écologiques à partir des déchets organiques ;
- Systèmes de transformation des résidus en énergie ;
- Production, commercialisation, maintenance et vente des fours améliorés ;
- Meilleures pratiques agricoles comme la culture sans labour ou l'agriculture de conservation ;
- Agriculture biologique ;
- Amélioration des cultures résistantes à la sécheresse et variétés mieux adaptées ;
- Stations de prévisions météorologiques locales ;
- Amélioration de la gestion de l'eau ;
- Systèmes de collecte de l'eau et d'irrigation ;
- Purification de l'eau ;
- Assurance-récolte ;
- Engrais organiques et pesticides biologiques ;
- Forage de puits durable, etc.