

Formation des Accompagnateurs Curriculum Adapté

Samia ABIDI &
Néjiba BOUZAIANE KHALFALLAH

Jihene ZOUITEN &
Raef Masmoudi



Ce programme est financé en partie par une subvention du Département d'Etat Américain. Les opinions, observations et conclusions présentées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Département d'Etat Américain.

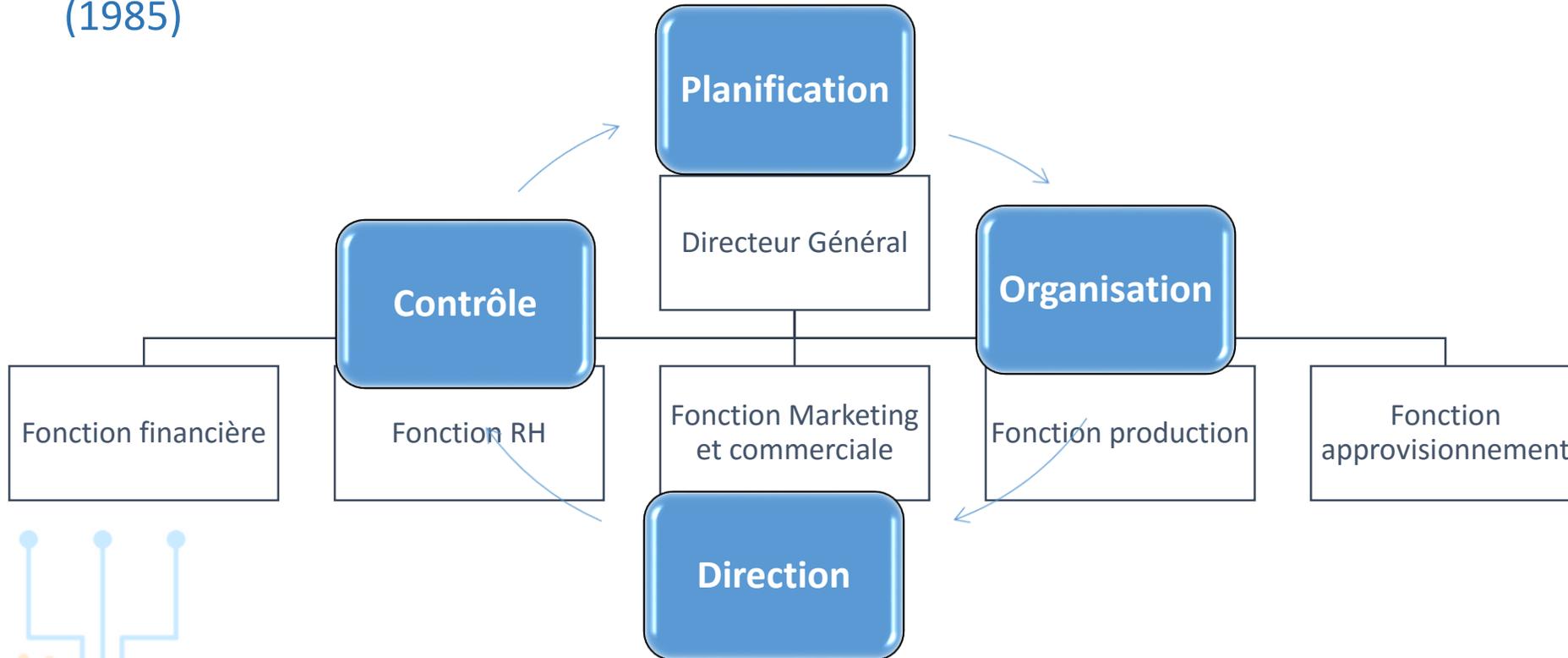
Plan du Programme de renforcement de Capacité

- Module 1 : Le Management
- Module 2 : Importance du réseautage pour le développement des entreprises Féminines
- Module 3 : Étude de Marché Avancée
- Module 4 : Stratégie Marketing
- Module 5 : Nouveaux Produits et Services
- Module 6 : Préparez votre PITCH



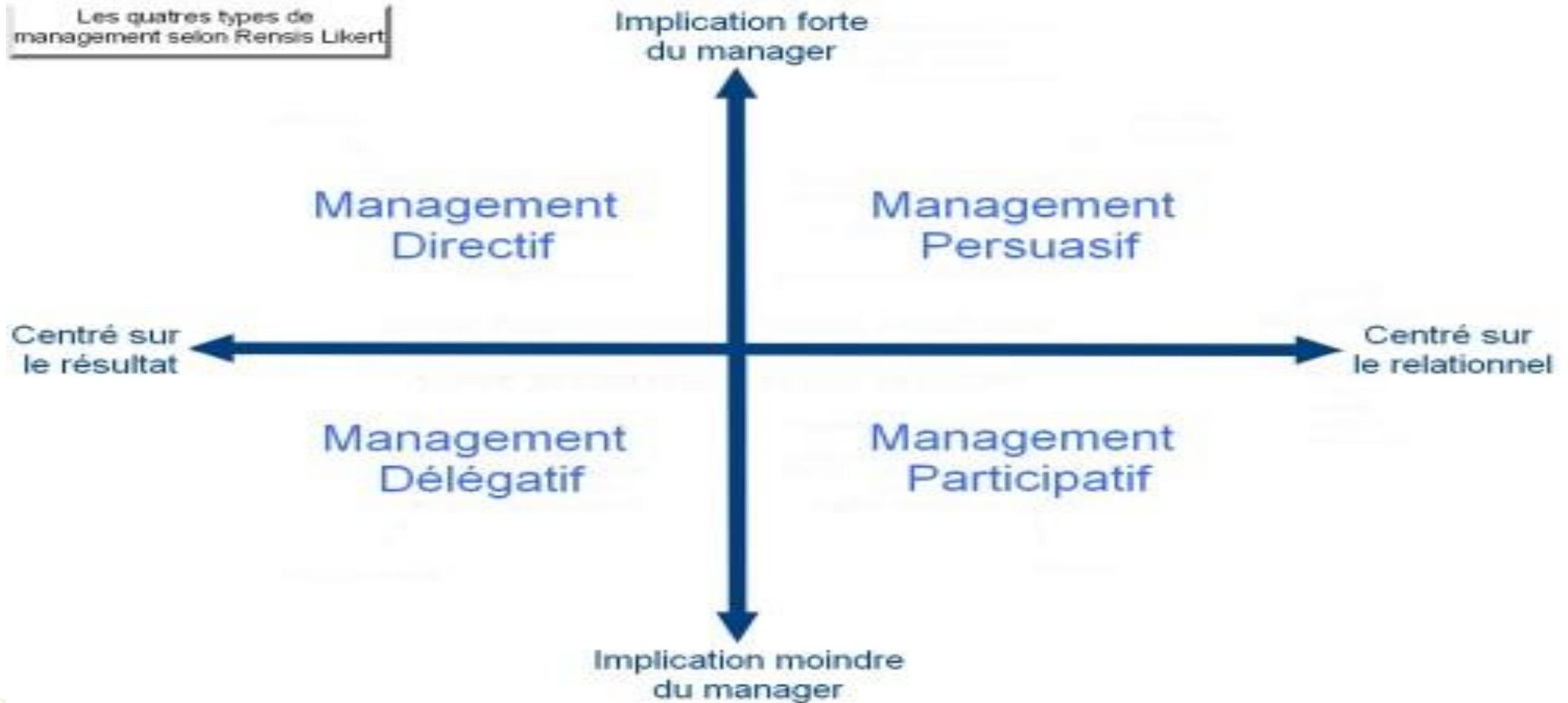
Le Management?

« Le management est un processus consistant en activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle et visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'être humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ». TERRY et FRANKLIN (1985)

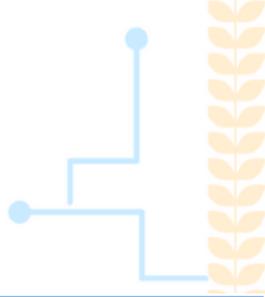


Les différentes formes du Management?

Les quatre types de management selon Rensis Likert



Les différentes formes du Management



Formes de Management	Structure	Décision	Manager	Esprit	Mots clés
Directif	Rigide	Manager	Monarque	Respect des procédures	Structure
Persuasif	Autonome	Implication au cas par cas	À l'écoute	Respect des procédures	Mobilisation
Déléгатif	Responsabilisation	Collaborative	Bienveillant	Esprit d'équipe	Responsabilisation
Participatif	Confiance	Collaborative	Leader	Innovant et analyste	Implication



Activité 1 (15 mins)

- 1. Classez les caractéristiques, de la page une de votre livret d'activité, selon la forme de Management appropriée.**
- 2. Quelles sont les questions que vous pouvez poser pour reconnaître le style de management adopté par la femme entrepreneur accompagnée? (voir quelques exemples dans ce qui suit)**
- 3. Déterminez les avantages et les inconvénients de chaque style de management?**
- 4. Relever l'importance de l'identification du style de management dans la GRH et dans le développement de l'entreprise.**

Le management Directif: Questions?

- Aimez-vous fixer des objectifs précis, donner des instructions, utiliser un mode d'information ascendant et assumer seule les décisions?
 - Cherchez-vous à tout contrôler?
 - Avez-vous tendance à ne pas déléguer facilement?
- Avez-vous du mal à accepter l'erreur et à écouter les propositions de vos collaborateurs?
 - Avez-vous un souhait permanent d'efficacité?
 - Êtes-vous particulièrement orientée vers la tâche à réaliser?
- Aimez-vous donner des consignes mais peu d'explications, limiter les initiatives, contrôler et planifier?

VOUS

Le management Participatif: Questions?

- Aimez-vous fixer des objectifs individuels favorisant la démarche participative?
- Encouragez-vous concrètement vos collaborateurs à exprimer leurs idées et les exploiter?
- Formez-vous et guidez-vous votre équipe à ce type de collaboration?

VOUS

Le management Délégatif: Questions?

- Attribuez-vous facilement votre confiance à vos collaborateurs?
- Accordez-vous suffisamment de temps chaque jour à planifier, à former et à coacher votre équipe de travail?
- Contrôlez-vous le progrès de vos collaborateurs sans pour autant exercer une surveillance constante?
 - Considérez-vous toutes les alternatives avant de regagner le contrôle d'une tâche confiée ?
 - Vous assurez-vous de reconnaître les succès et de les célébrer?
- Évaluez-vous systématiquement votre équipe en examinant les bons et les mauvais aspects?
 - Encouragez-vous les prises d'initiative?
- Pensez-vous à remercier vos collaborateurs lorsqu'un projet est mené à terme avec succès?

VOUS

Rôles du Manager

Rôles interpersonnels

Symbole

Leader

Agent de liaison

Rôles informationnels

Observateur actif

Diffuseur

Porte-parole

Rôles décisionnels

Entrepreneur

Régulateur

Répartiteur de
ressources

Négociateur

Source : H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work, Tableau 2, pp. 92-93

Rôles du Manager: exercices d'illustrations

Rôles interpersonnels

- " En tant que dirigeant vous recevez le PDG de votre client le plus important. »
- " Vous faites le point sur l'atteinte des objectifs avec vos collaborateurs "
- " Nous sommes jeudi et vous participez à un petit déjeuner organisé par un club de personnes exerçant le même métier que vous ".

Rôles informationnels

- " Vous consultez des sites internet spécialisés publiant des informations sur votre domaine d'activité "
- " Vous envoyez un email à l'ingénieur commercial concerné afin de l'informer des lourds investissements à venir sur son secteur ".
- " Vous assistez à une conférence pour témoigner de l'intégration d'une nouvelle pratique de management au sein de vos équipes" .

Rôles décisionnels

- " Vous lancez un projet pour rendre votre équipe plus orientée vers vos clients ".
- " Vous gérer un conflit entre 2 collaborateurs "
- " Vous négociez avec votre direction l'embauche d'une nouvelle personne pour votre équipe "
- " Vous établissez le budget de votre service pour l'année prochaine ".

Le management des RH

Etude de cas

Enoncé

Samia la jeune ingénieure, dispose d'un grand potentiel et a acquis de l'expérience en travaillant dans l'entreprise publique, se sent frustrée vu qu'elle accompli tout le travail, mais sa carrière est restée bloquée. Elle décide alors de quitter l'entreprise publique et de créer sa propre entreprise.

Samia a été chef de projet pendant 5 ans, elle est confiante qu'elle réussira son challenge.

9 mois après la création de son entreprise spécialisée dans la planification des réseaux, Samia se dirige vers le Centre WES de sa région, découragée...

En effet Samia dirige son entreprise de réseaux et a créée 5 postes pour technicien et un ingénieur chef d'équipe.

Samia a des problèmes énormes à manager son équipe.

Questions :

Qu'elles étaient les causes et que proposez-vous comme solutions ?

Le Management des Ressources Humaines



Qu'est ce que la GRH alors?

« L'ensemble des activités qui visent à **attirer, retenir, motiver et développer** les employés d'une organisation, tout en maintenant des relations de travail harmonieuses ».



Le Management des Ressources Humaines

Environnement turbulent et en mutation créant des contraintes.

L'importance accrue des RH est de se doter au CMT et à LT d'employés compétents et motivés afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès des stratégies organisationnelles.

La GRH est face à une compétitivité accrue des entreprises et aussi à un marché du travail caractérisé par une pénurie de compétences dans certains secteurs et une diversification de la main d œuvre.

Face à cette diversité et à ces exigences, les professionnels de la GRH doivent redoubler d'ingéniosité et de dynamisme pour découvrir des solutions originales aux problèmes susceptibles de surgir dans le milieu du travail.

Le Management des Ressources Humaines

Des nouvelles compétences indispensables

- **Savoir gérer l'information et communiquer**
- **Réfléchir et résoudre des problèmes (savoir les reconnaître , rechercher les divers points de vue et les évaluer objectivement, reconnaître les dimensions humaines et techniques d'un problème, déterminer ses sources, être créatif et novateur dans la recherche de solutions).**
- **Être responsable, démontrer des comportements et des attitudes positifs**
- **Être souple, flexible et favoriser un apprentissage continu**
- **Savoir travailler en équipe en partageant l'information et l'expertise, comprendre la dynamique d'un groupe et composer avec elle, accepter la diversité notamment celle culturelle.**

Activité 2: Identification des besoins

Comment identifier les compétences managériales des femmes entrepreneurs dans une perspective d'accompagnement?

Compétences managériales	Exemples de questions	Évaluation		
		Non satisfaisant	Moyen	Bon
Compétences personnelles liées au savoir être	<p>1-Demander à la femme entrepreneure comment arrive-t-elle à concilier entre sa vie de femme (mère, épouse, ...) et sa vie de chef d'entreprise , défis ?</p> <p>2-Demander à la femme entrepreneure de décrire une situation professionnelle difficile qu'elle a vécu avec ses partenaires ou autres.</p>			

Compétences managériales

Activité 2: Identification des besoins

Comment identifier les compétences managériales des femmes entrepreneurs dans une perspective d'accompagnement?

Compétences managériales	Exemples de questions	Évaluation		
		Non satisfaisant	Moyen	Bon
Communication	<p>1-Demander à la femme entrepreneure comment arrive-t-elle à communiquer avec ses collaborateurs, ses subordonnés, ses clients, ses fournisseurs, sa banque?</p> <p>2- Demander à la femme entrepreneure de décrire une situation professionnelle difficile de communication à laquelle elle a du faire face.</p> <p>3- Demander à la femme entrepreneur d'exprimer la meilleure façon de communiquer.</p>			

Compétences managériales

Activité 2: Identification des besoins

Comment identifier les compétences managériales des femmes entrepreneurs dans une perspective d'accompagnement?

Compétences managériales	Exemples de questions	Évaluation		
		Non satisfaisant	Moyen	Bon
Leadership	<p>1- Demander à la femme entrepreneur comment arrive-t-elle à motiver ses collaborateurs?</p> <p>2- Demander à la femme entrepreneure comment arrive-t-elle à prendre des décisions?</p> <p>3- Demander à la femme entrepreneure s'il est nécessaire de planifier à LT.</p>			

Activité 2: Identification des besoins

Comment identifier les compétences managériales des femmes entrepreneurs dans une perspective d'accompagnement?

Compétences managériales	Exemples de questions	Évaluation		
		Non satisfaisant	Moyen	Bon
Compétences opérationnelles (savoir faire)	<p>1-Demander à la femme entrepreneure quelles sont les différentes fonctions qui existent au sein de son entreprise?</p> <p>2- Demander à la femme entrepreneure comment arrive-t-elle à gérer les différentes fonctions de l'entreprise?</p> <p>3- Demander à la femme entrepreneure de distinguer l'opérationnel du stratégique.</p>			

Compétences managériales

Activité 2: Identification des besoins

Comment identifier les compétences managériales des femmes entrepreneurs dans une perspective d'accompagnement?

Compétences managériales	Exemples de questions	Evaluation		
		Non satisfaisant	Moyen	Bon
GRH	<p>1-Demander à la femme entrepreneure comment recrute-elle ses employés?</p> <p>2- Demander à la femme entrepreneure comment motive-t-elle ses employés?</p> <p>3- Demander à la femme entrepreneure si elle prévoit des sessions de formations pour ses employés?</p>			

Compétences managériales

Activité 2: Identification des besoins

Comment identifier les compétences managériales des femmes entrepreneurs dans une perspective d'accompagnement?

Compétences managériales	Exemples de questions	Evaluation		
		Non satisfaisant	Moyen	Bon
Vision stratégique	<p>1- Demander à la femme entrepreneure quelles sont les raisons qui la poussent à développer son affaire?</p> <p>2- Demander à la femme entrepreneure comment perçoit-elle l'évolution de son marché?</p> <p>3- Demander à la femme entrepreneure comment identifie-t-elle de nouvelles opportunités?</p>			

Analyse et Plan d'action de l'accompagnement

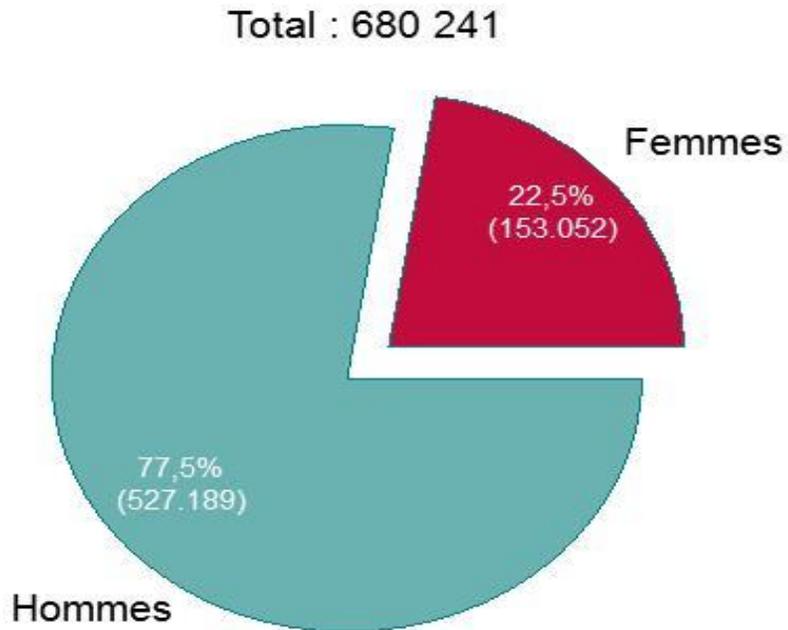
Non satisfaisant	Moyen	Bon
<ul style="list-style-type: none">• Peu de comportements souhaités.• Un manque de clarté ou de confiance dans ses réponses.• Elle a à démontrer une compétence au niveau souhaité dans le passé, ou qu'elle arrivera à le faire dans le rôle de directeur général.	<ul style="list-style-type: none">• Un grand nombre de comportements souhaités.• Des réponses claires et bien exprimées.• De très bonnes connaissances et aptitudes dans les champs de compétences propres à un directeur général.	<ul style="list-style-type: none">• Tous (ou presque tous) les comportements souhaités en matière de compétence.• Des réponses exceptionnellement précises, irréfutables et assurées.• Une preuve solide qu'elle a déjà démontré une telle compétence et qu'elle le fera à un niveau élevé dans un poste de directeur général.

Plan d'accompagnement correspondant

Degré de compétences	Renforcement de capacité par la formation	Accompagnement collectif en groupe	Accompagnement ponctuel
Non satisfaisant	X	X	X
Moyen	X	X	X
Bon		X	X

L'entreprise féminine tunisienne

Entreprises existantes par genre, 2014

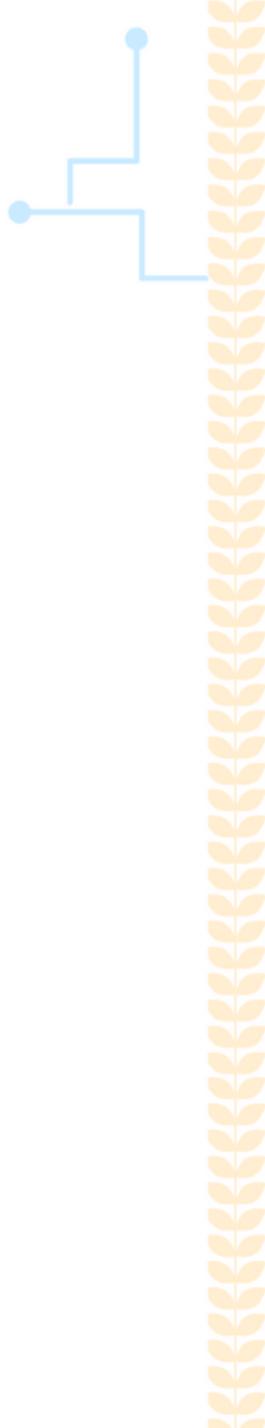


Sur le plan entrepreneurial, les femmes sont en retards par rapport aux hommes

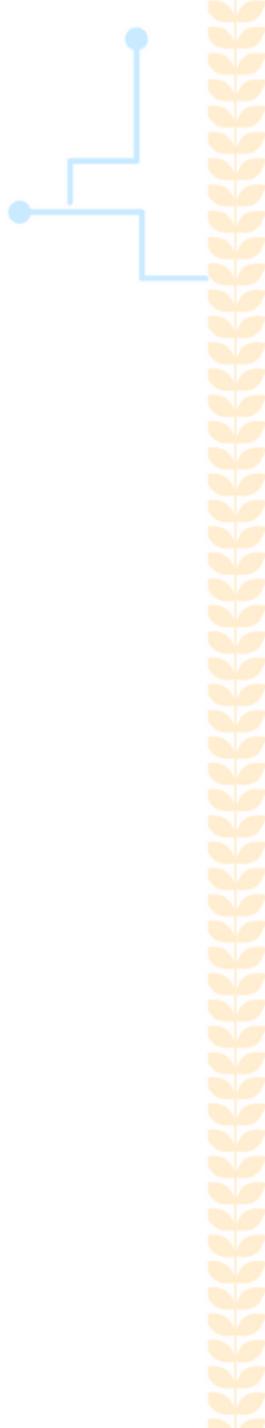
- La Tunisie connaît un déficit de femmes chefs d'entreprises
- Les hommes créent 4 fois plus d'entreprises que les femmes

Donc est-ce que le profil managérial qui est la cause ou la façon de gouverner ou est-ce aussi l'influence sociétale et les contraintes locales ?

**Importance du réseautage pour le
développement des entreprises Féminines**



C'est quoi un réseau professionnel ?



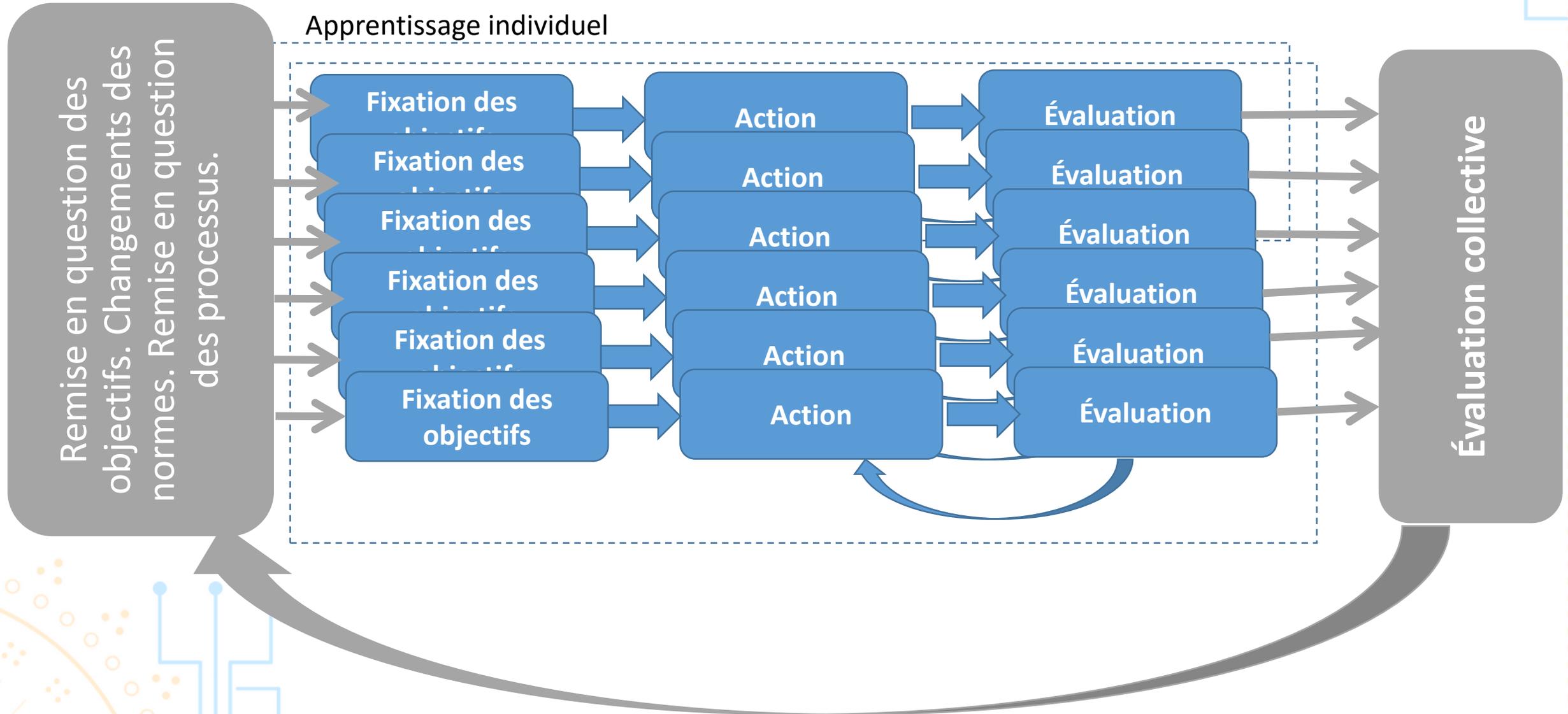
Un réseau c'est la mise en action de « l'intelligence collective » pour l'intérêt de chacun

Avez-vous déjà vu un ensemble d'individus, de capacité limitée, faire des œuvres colossales en se mettant ensemble dans un cadre organisé ?



- L'organisé est formellement
- L'engagement
- La simplicité des règles
- Le don avant la récolte
- L'adaptation collective

L'apprentissage collectif

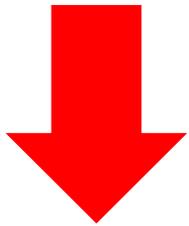


Réseaux



Domaine à traiter

Associations
Think Tank
UTICA/CONNECT
Clubs
.....



Formels:

- Gouvernance claire
- Structurés (hiérarchiquement)
- Codifiés (règles écrites)
- L'appartenance est bien définie

Informels:

- Gouvernance floue
- Non Structurés
- Codification faible ou inexistante
- L'appartenance est libre

Sociaux:

- Sur Internet
- Non structurés
- L'appartenance est libre et souvent cachée
- Utilisables pour faire des annonces

Relations de groupe professionnelles

Une entreprise n'est pas considérée comme un réseau de la Femme entrepreneure, il s'agit de ses ressources.



Dans un réseau il y a la **DISTANCE**:

- Géographique
- ou Institutionnelle

Il y a la **DURÉE** (souvent indéterminée)



Réseau: Coopération & Échange



Coopération:

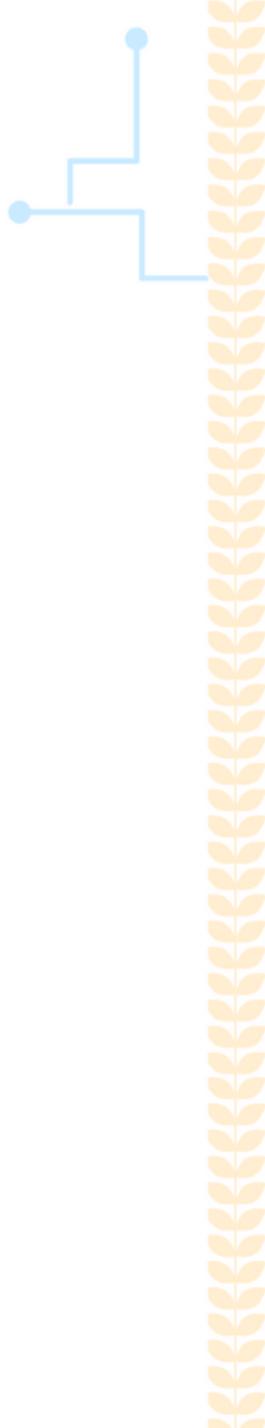
- En groupe
- Influencer une décision /loi
- Mutualiser l'effort
- Intérêt du groupe



Échange:

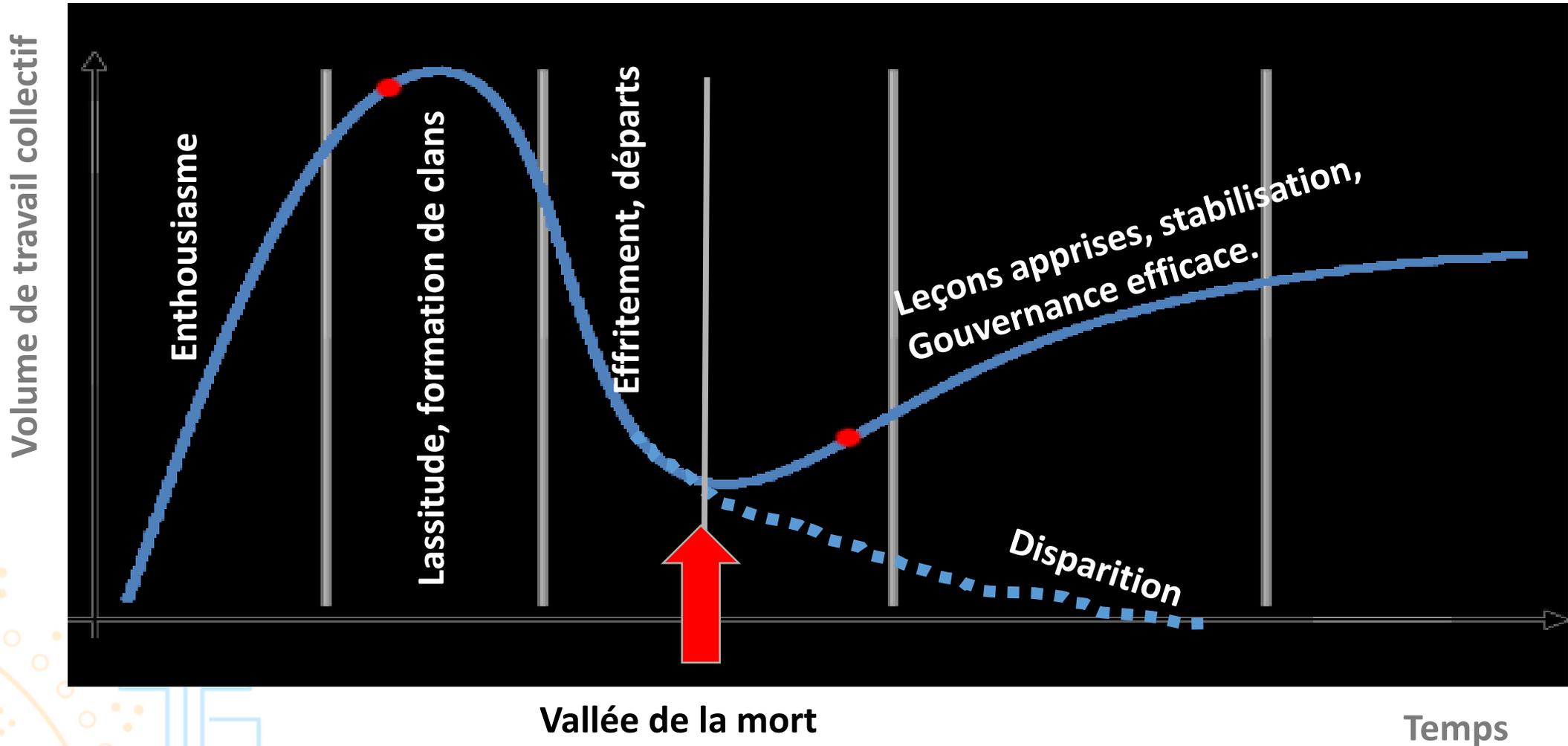
- UN à UN (ou Nbr limité)
- Se mettre ensemble pour une opportunité
- Partager l'effort
- Intérêt de celles qui échangent un bien, un service, une idée...

Travailler { **en**
Avec le
dans un } **réseau**



Vulnérabilité d'un réseau professionnel

(c'est presque une startup)



Travailler dans un réseau ce **n'est pas juste communiquer** et échanger



Ce n'est pas juste l'utilisation des technologies:

Ça crée un contexte favorable, mais manque d'efficacité. Trop de temps perdu avec peu de résultats.



Ce n'est pas juste de l'échange d'idée:
Ça crée un contexte favorable, mais manque d'efficacité, si ce n'est pas fait pour un objectif commun explicitement définie.

Travailler en réseau c'est connaître:

- **La finalités** du travail ?!!!!!!!
- Comment **maximiser** les chances !
- Quelle **Valeur ajoutée** ?
- **L'efficience** assurée!
- Partage en **don** et en **récupération** !!!
- Capitaliser sur **les pratiques** !!!!!
- **Mutualiser** les efforts !!



Conditions favorable à La réussite d'un réseau



Le savoir coopérer

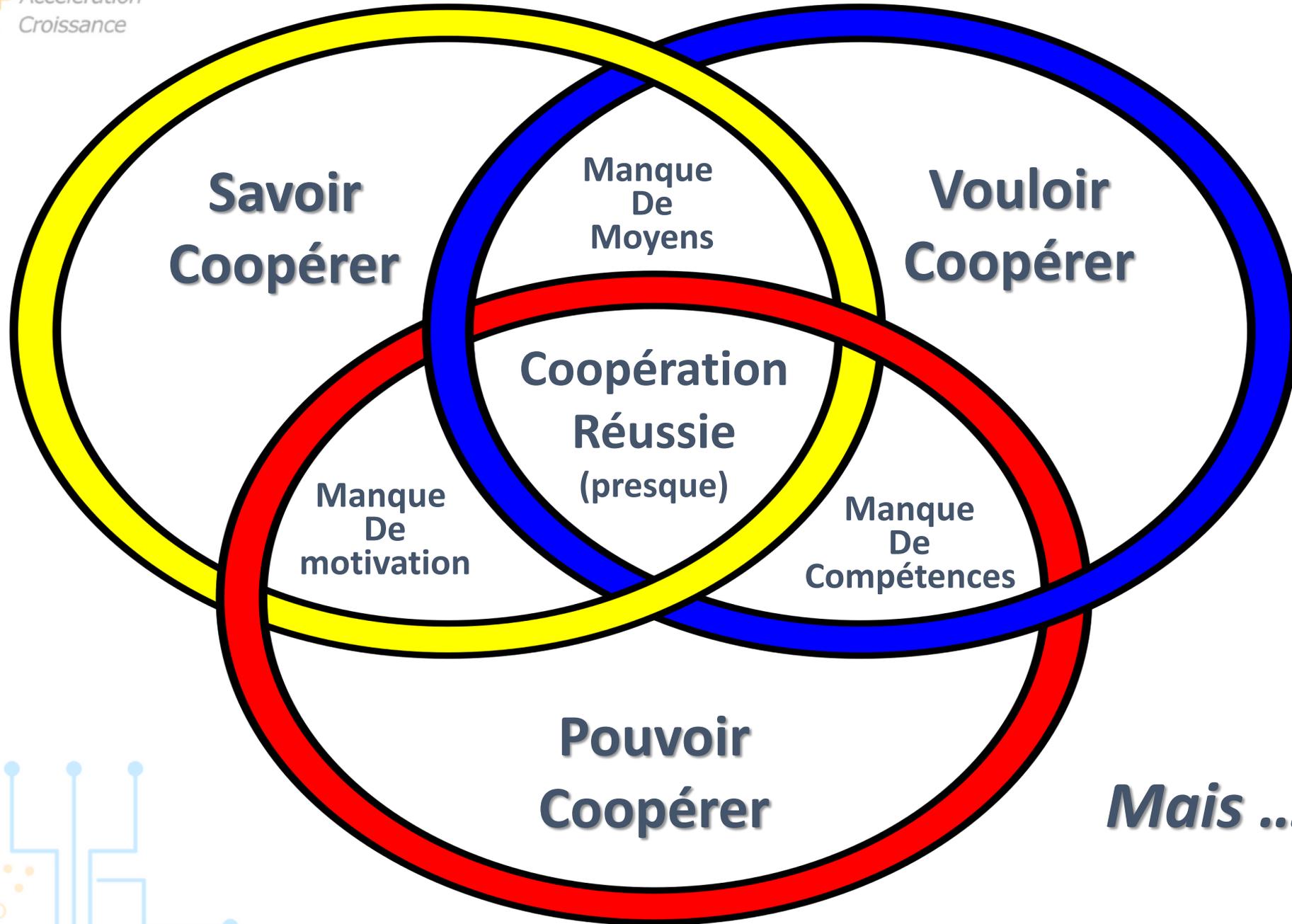
- La maîtrise des **langages transverses et spécifiques**,
- La construction de **représentations partagées**,
- Le choix et la mise en œuvre de méthodes de travail en réseau **adaptées aux finalités poursuivies**,
- L'établissement de **relations d'intercompréhension** et non seulement de communication,
- Le fonctionnement de **boucles d'apprentissage collectif** (retours d'expériences, revues de projets, bilans de fonctionnement...),
- La **capitalisation progressive** des résultats...

Le pouvoir coopérer

- L'organisation et la **qualité du pilotage**,
- Un **financement suffisant**,
- L'explicitation des **résultats** attendus en termes **évaluables**,
- La **composition** appropriée du réseau en fonction de ses **objectifs**,
- Le fonctionnement d'instances de **régulation**,
- La définition et le respect de **règles communes**,
- La mise à disposition de **supports documentaires** et des **technologies modernes de communication**,
- La connaissance par chacun des ressources qu'il peut **attendre des autres**,
- Le soutien par **parrainage du management**

Le vouloir coopérer

- La visibilité des **enjeux** et de la **valeur ajoutée** attendue par les acteurs du réseau,
- La **valorisation des contributions** individuelles,
- La **reconnaissance des avancées** collectives,
- Le soin apporté aux **relations de convivialité** et de **solidarité**,
- L'élaboration concertée d'une charte **fixant des conditions** pour établir et garantir des **relations de confiance**.



Mais

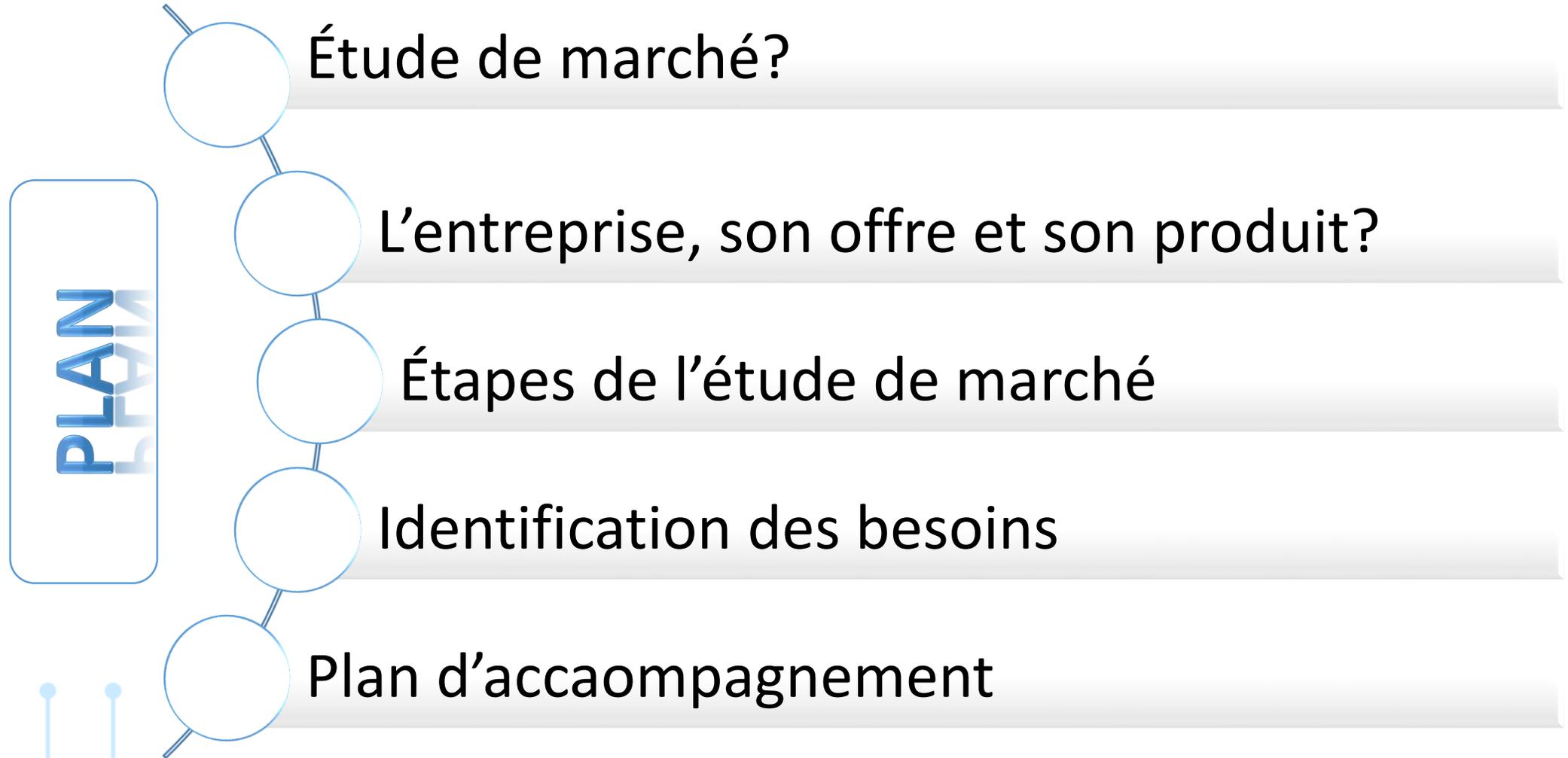
Le sens devoir



Le sens du devoir

- Le sens du devoir est perçu comme un **impératif de conscience** qui pousse l'individu à agir pour remplir la mission ou atteindre l'objectif fixé.
- Le devoir donne un **sens sacré à la mission**, quelque soit les difficultés rencontrées.
- Faire ce que l'on doit, **non ce qu'on veut**.
- Le plaisir est dans **l'accomplissement du devoir** et non dans sa consistance.
- Le sens du devoir **encourage les nouveaux** à adhérer au réseau.

Étude de Marché Avancée



Le marché: Étude de marché

Élaborer un diagnostic du marché permettant une meilleure connaissance et compréhension du marché cible .

Formuler la stratégie et définir vos actions commerciales.

Aspects stratégiques

**Aspects opérationnels
(3. Plan marketing)**

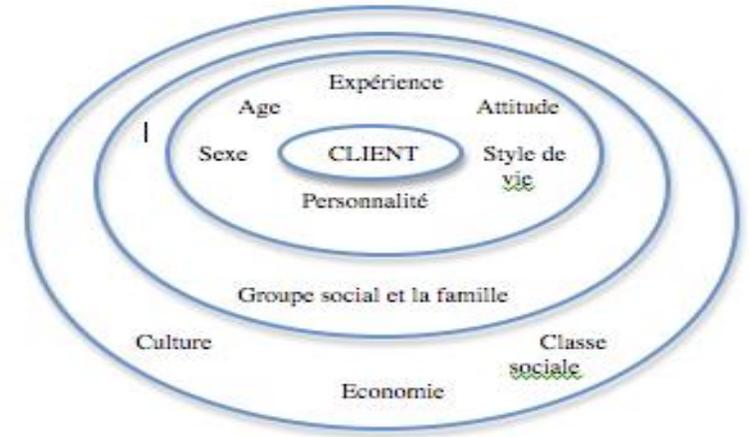
Etude de marché



L'entreprise, son offre et son marché

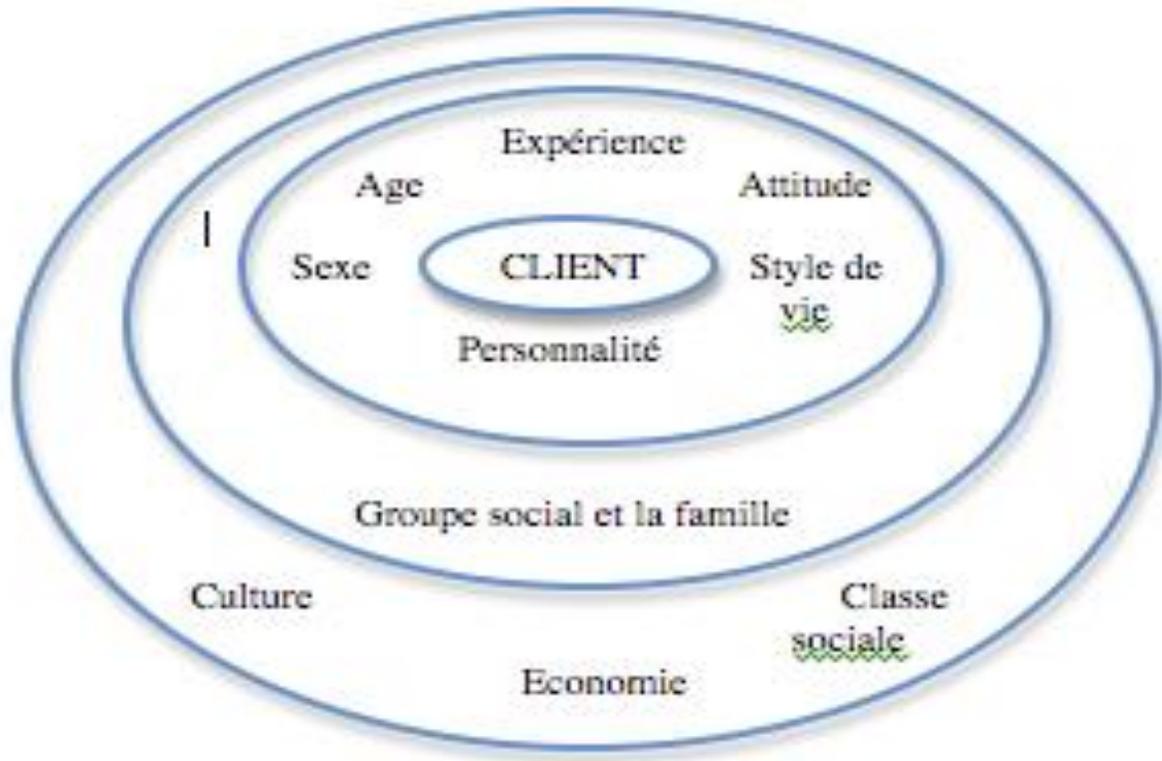
Le marché (Étude de marché: Aspect stratégique)

1. Identifier et étudier le comportement des clients cible à travers une analyse qualitative et quantitative de la demande ;
2. Analyser le comportement de la concurrence ;
3. Définir la stratégie du développement.



L'entreprise, son offre et son marché

(Étude de marché: Aspect stratégique)



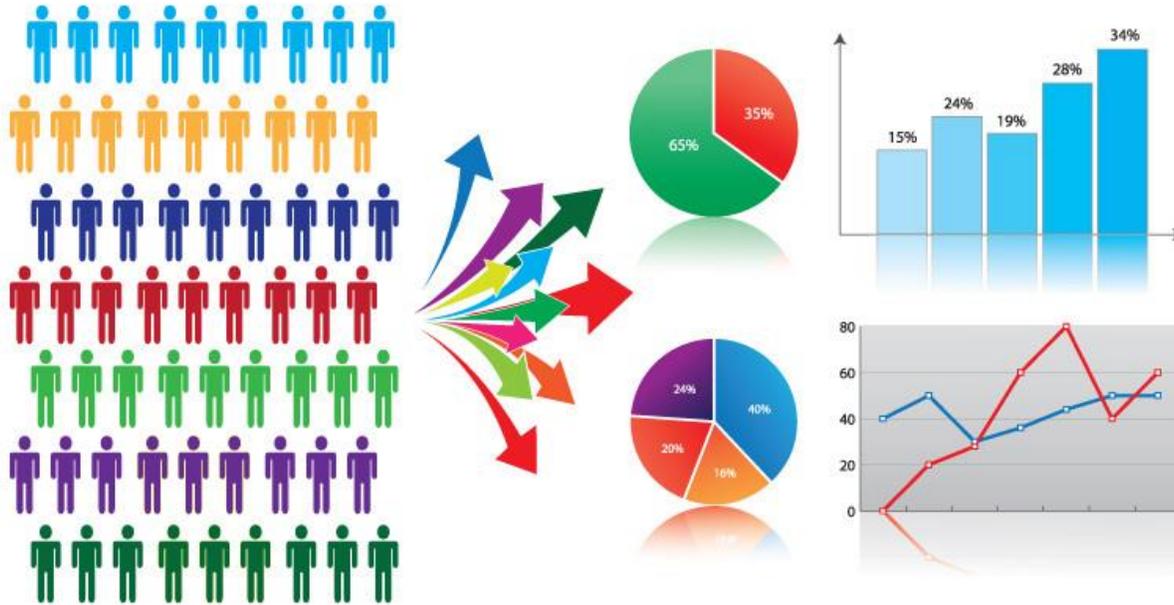
Le client: type, caractéristiques, catégories,...

Le processus d'achat: Motivation, lieu d'achat, période d'achat, lieu d'achat,...

Analyse qualitative

L'entreprise, son offre et son marché

Le marché (Étude de marché: Aspect stratégique)



**Déterminer le nombre de client
par segment**

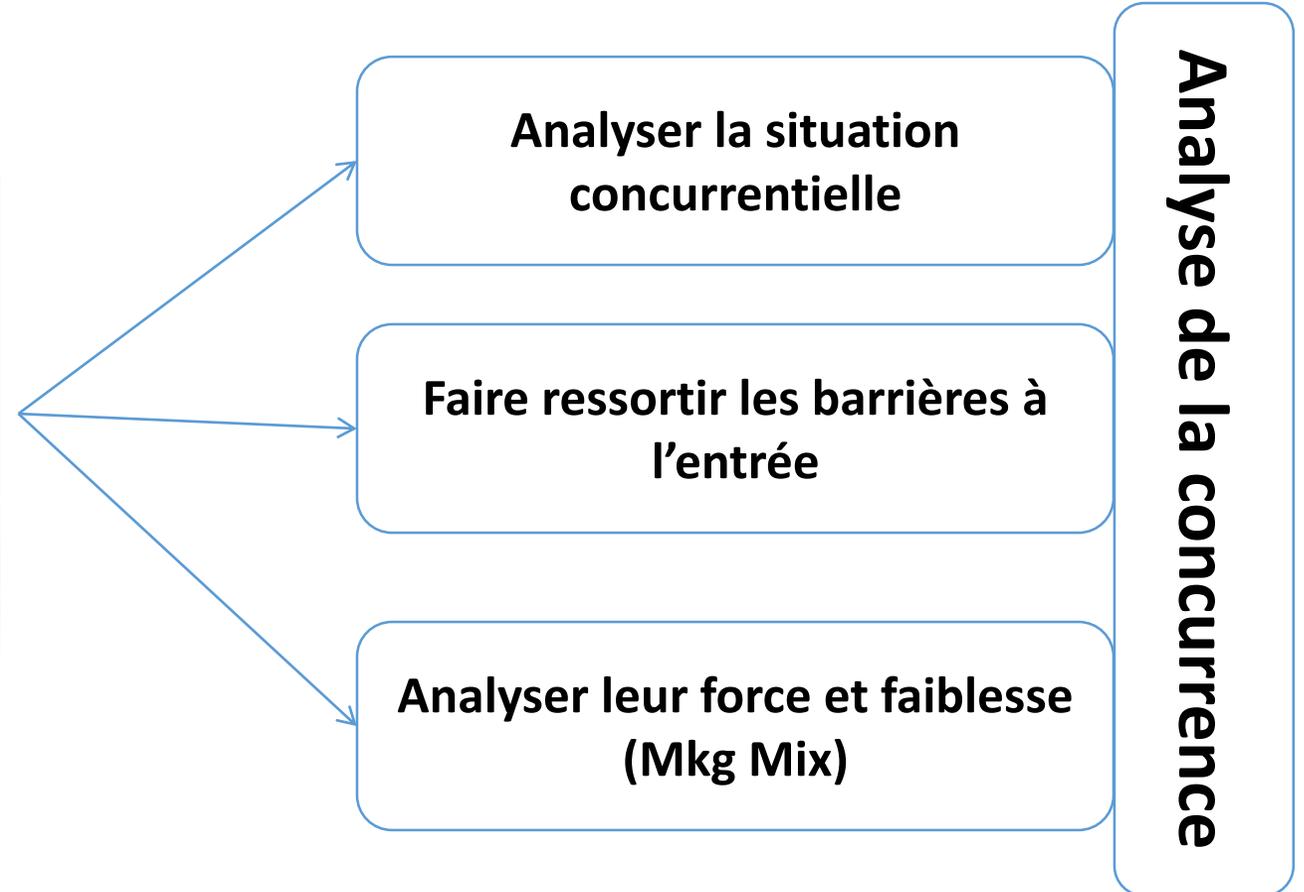
**Déterminer la quantité d'achat
de la catégorie de produit par
segment**

**Déterminer le CA prévisionnel
par segment**

Analyse quantitative

L'entreprise, son offre et son marché

Le marché (Étude de marché: Aspect stratégique)



Analyse de la concurrence

**Analyser la situation
concurrentielle**

**Faire ressortir les barrières à
l'entrée**

**Analyser leur force et faiblesse
(Mkg Mix)**

L'entreprise, son offre et son marché

Le marché (Étude de marché: Aspect stratégique)



Analyse de la concurrence

L'entreprise, son offre et son marché

Le marché (Étude de marché: Aspect stratégique)

Définir la stratégie du développement

- ✓ Préciser la vocation de l'entreprise ;
- ✓ Démontrer la cohérence de la stratégie retenue par rapport aux conclusions issues de l'étude de marché ;
- ✓ Arrêter le positionnement retenu dans l'environnement marché ;
- ✓ Démontrer la réalité de l'opportunité et montrer la capacité de l'entreprise à tenir le positionnement retenu.

L'Étude de marché : Étapes?

- ✓ Les informations connues
- ✓ Les informations souhaitables à obtenir
- ✓ Objectifs de l'étude
- ✓ Questions à résoudre
- ✓ Façon d'utilisation des informations

- ✓ Choix retenus relativement à la mesure des données, à leur collecte et à leur analyse

1-Identifier le(s) problème(s)

2-Définir le plan de la recherche

3-Réaliser la recherche

4-Préparer et présenter le rapport

- ✓ Choix du cadre méthodologique
- ✓ Données à collecter
- ✓ Méthodes de recueil des données
- ✓ Techniques de traitement des données
- ✓ Élaboration d'un budget

1. Table des matières
2. Introduction (présenter les problèmes et objectifs)
3. Résumé
4. Méthodologie suivie (collecte, analyse)
5. Résultats
6. Conclusions et recommandations

Étude de marché: Mesurer et prévoir la demande

Analyse de la demande



Estimation de la demande



Prévision de la demande

Sources primaires (segmentation du marché)

Sources secondaires

Segmentation marketing

- Concerne un secteur d'activité de l'entreprise.
- Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat:
 - La répartition sociodémographique (âge, sexe)
 - La zone géographique
 - Le mode d'habitat
 - Le niveau de revenu
 - La catégorie socioprofessionnelle
 - Critères psycho graphiques :
 - Le mode de vie, style de vie, statut social
 - Les motivations d'achat
 - Les groupes de références, groupes leaders
- Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix.

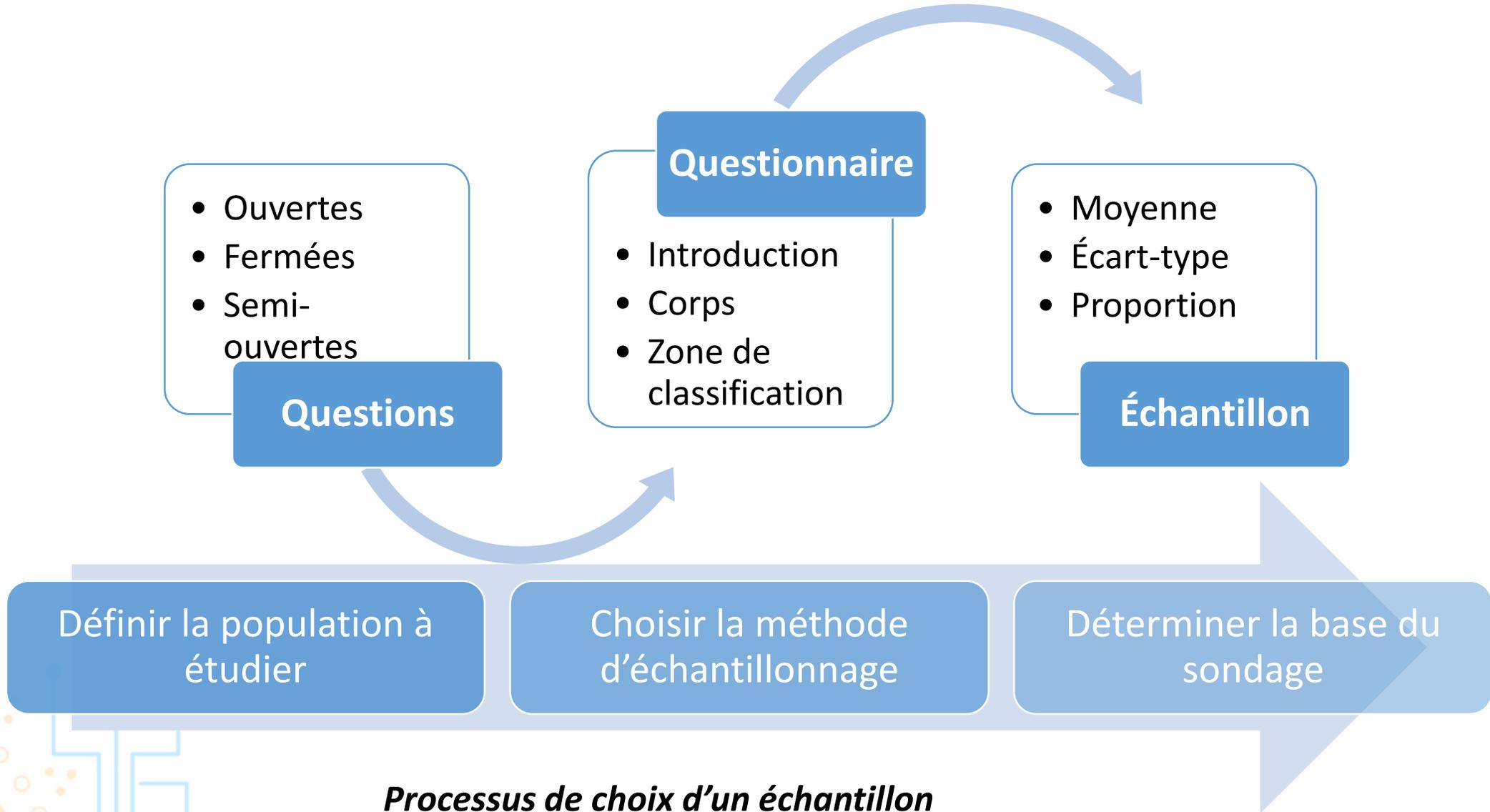
**Permet de révéler des besoins non ou mal satisfaits
par les produits ou les services actuels**

Activité

En passant par les étapes suivantes, élaborer un questionnaire pour l'entreprise en développement (le cas d'une FE de votre centre):

1. Analyser les besoins en informations
2. Développer et classer par ordre de priorité les questions potentiellement nécessaires pour obtenir l'information
3. Évaluer chacune des questions en fonction des critères suivant :
 - Les personnes à enquêter peuvent-elles comprendre la question ?*
 - Les personnes à enquêter peuvent-elles répondre à la question ?*
4. Choisir les mots qui vont figurer dans chaque question
5. Déterminer la structure du questionnaire
6. Procéder à l'évaluation des questions et du questionnaire

Étude de marché: Techniques d'enquête



Processus de choix d'un échantillon

Répondre aux questions suivantes:

- **Qui sont les clients potentiels ? Qui sont les clients réels ?**
- **Où se trouvent-ils ?**
- **Quel est leur nombre, par groupe ou catégorie sociale ?**
- **Quel est, pour chaque groupe ou catégorie sociale, le nombre de consommateurs,**
de consommateurs potentiels et de non consommateurs ?
- **Quelles sont les besoins de mes clients réels et potentiels ?**

Le marché

Les clients

Le produit

**La
distribution**

La concurrence

Les clients et la notion de marché

Élaboration d'une étude de marché?

Activité 1

- ✓ Demander aux participantes (en sous-groupe) de décrire les étapes d'étude de marché
 - Restitution des réponses
 - Débriefing (exposé)

Question : Quelles sont les méthodes de mesures de la demande? (Brainstorming)

Activité 2

Demander aux participantes en sous-groupe d'élaborer un questionnaire pour l'entreprise en développement pour un cas parmi elles ; en respectant les étapes énumérées dans l'énoncé page 34.

Élaboration d'une étude de marché?

Activité 2

- Demander aux participantes en sous-groupe d'élaborer un questionnaire pour l'entreprise en développement pour un cas parmi elles ; en respectant les étapes énumérées dans l'énoncé page 34
- Restitution des réponses
- Débriefing (exposé)

L'étude liée aux clients /produits/distribution et à la concurrence

- Les clients et la notion du marché (discussion ouverte)

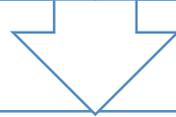
Activité :

- Demander à chaque participante de répondre aux questions, page 2, du livret d'activité
- L'étude liée aux /produits/distribution et à la concurrence (exposé)

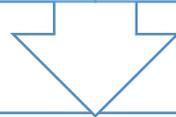
1- Identification des besoins

Fiche signalétique Entreprise/Projet

Besoins en accompagnement



2- Analyse et Plan d'action d'accompagnement



3- Plan d'accompagnement correspondant

Identification des besoins d'accompagnement

Questions à poser à l'entrepreneure	Objectifs attendus
Où êtes-vous actuellement ??	Savoir si l'entrepreneure est réaliste
Qu'attendez-vous de cet accompagnement ?	Identifier son besoin précis en accompagnement
Quels sont vos objectifs dans les 3 ans à venir?	Savoir si l'entrepreneure a établi une stratégie de développement
Comment pensez-vous atteindre ces objectifs ?	Savoir si l'entrepreneure a élaboré un plan opérationnel
Comment imaginez-vous votre entreprise dans les 3 ans qui viennent?	Savoir si l'entrepreneure est visionnaire
Quels développements futurs ça va engager?	Évaluer la stratégie de long terme mise en place
Quelles sont vos motivations pour les 3 prochaines années?	Évaluer les motivations de l'entrepreneure (Push/Pull)
Citez vos points forts qui vous aideront à atteindre vos objectifs pour les 3 prochaines années?	Savoir si l'entrepreneure sait reconnaître ses atouts et ses forces

Analyse et plan d'action d'accompagnement

Non satisfaisant

- Vision floue ou absente
- Ignorance de l'environnement
- Ignorance du marché
- Stratégie de développement non comprise
- Absence de points forts pour relever les défis.
- Absence de motivation

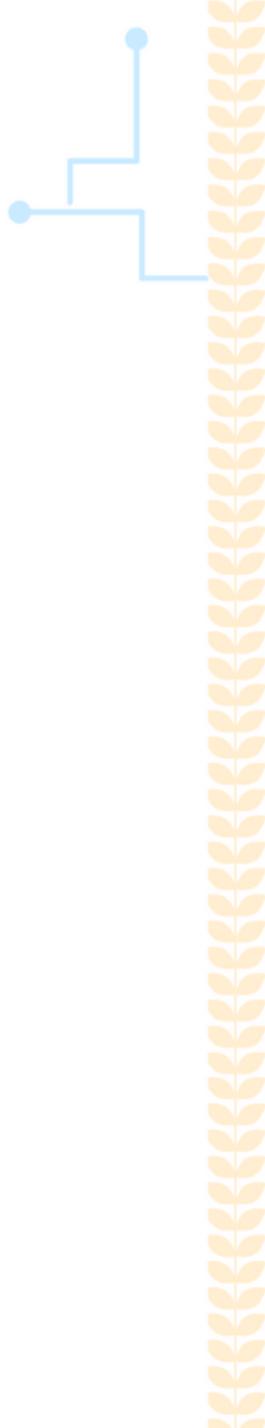
Satisfaisant

- Absence de vision sur le long terme
- Connaissance de l'environnement non mise à jour
- Connaissance partielle de l'environnement
- Manque de motivation

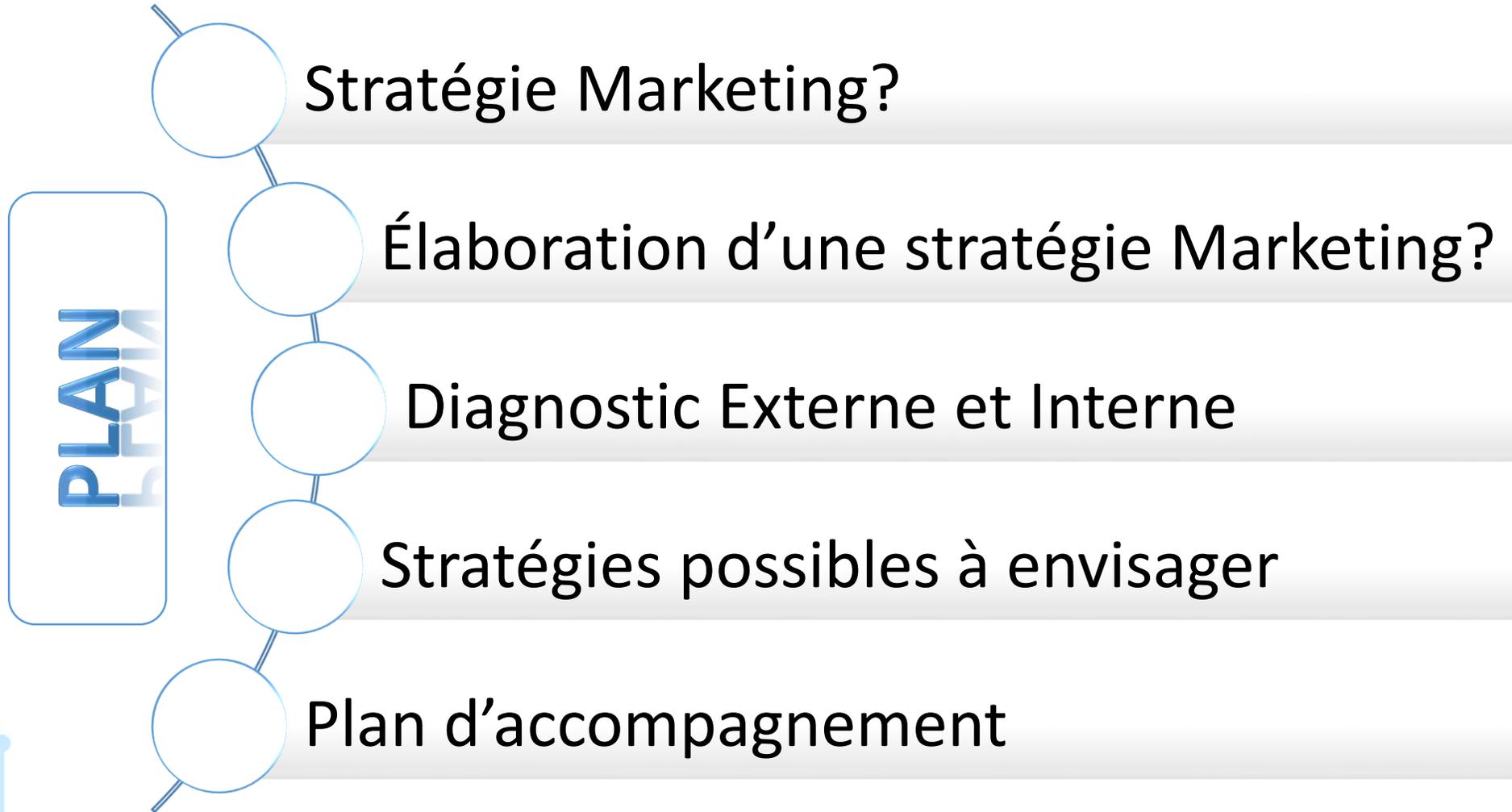
Plan d'accompagnement correspondant

Degré de compétences	Renforcement de capacité par la formation	Accompagnement collectif en groupe	Accompagnement ponctuel /individuel
Non satisfaisant	X	X	X
Satisfaisant		X	X

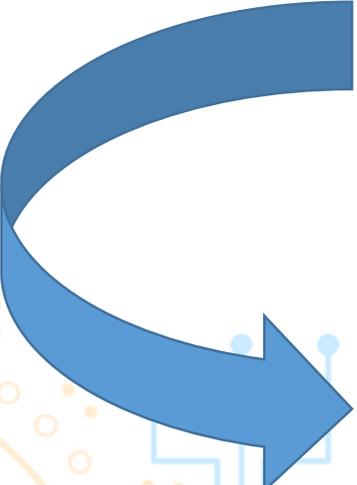
Stratégie Marketing



Module 3: Stratégie Marketing

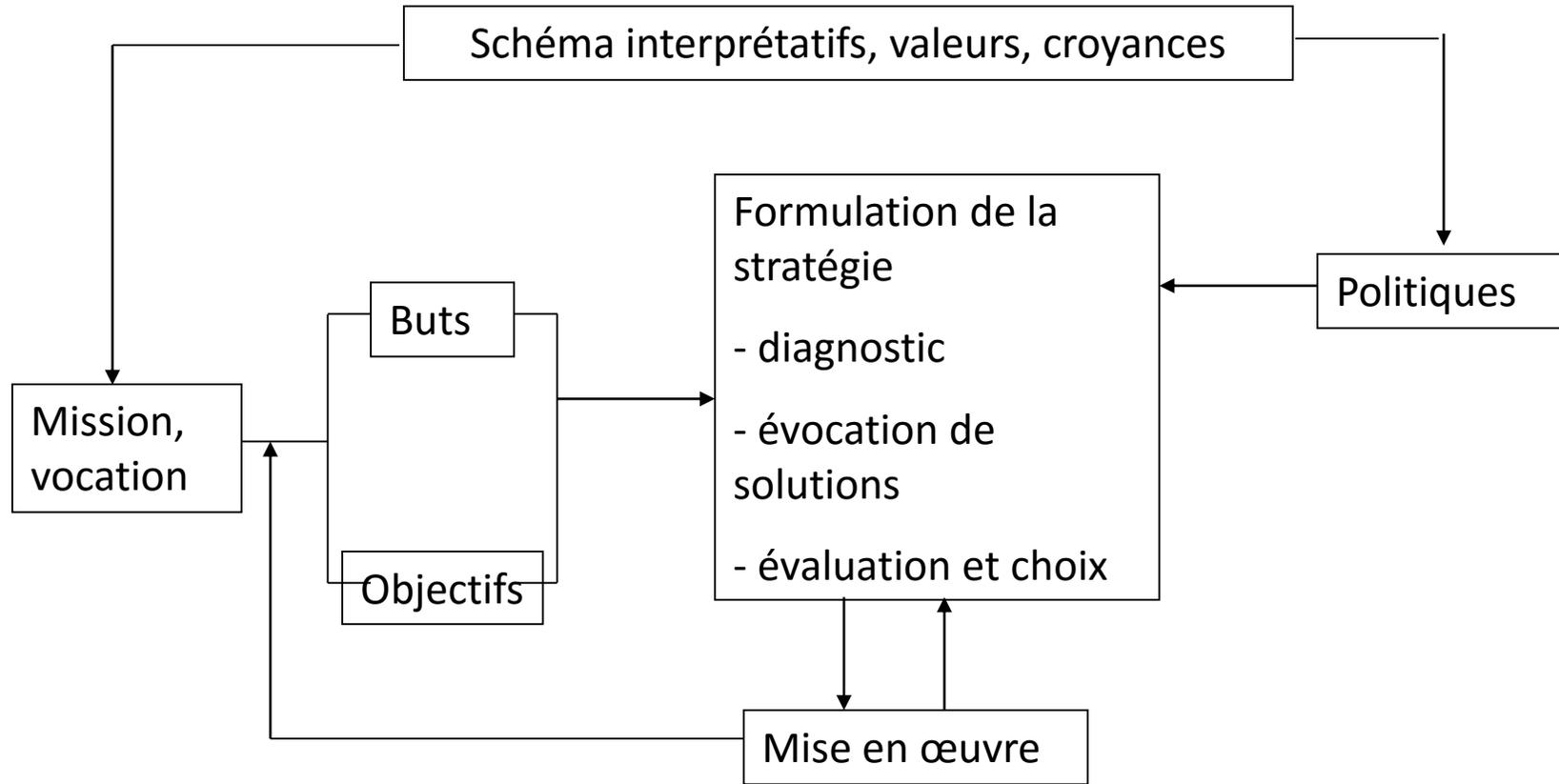


- Toute mise en place d'une stratégie suppose des **itérations** entre différents niveaux hiérarchiques.
- Procédure de la mise en place d'une stratégie:
 1. Que conviendrait-il de faire ? **Menaces et Opportunités de l'environnement ?**
 2. Que peut-on faire ? **Forces et Faiblesses de l'entreprise ?**
 3. Que veut-on faire ? **Valeurs et aspirations des dirigeants ?**
 4. Qu'allons-nous faire ? **Stratégies** et plans d'actions?



« **Une politique est un ensemble de décisions et de règles de conduite adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre certains objectifs qui s'inscrivent dans une stratégie à moyen et long terme** » (Mercator, 2013)

Stratégie Marketing



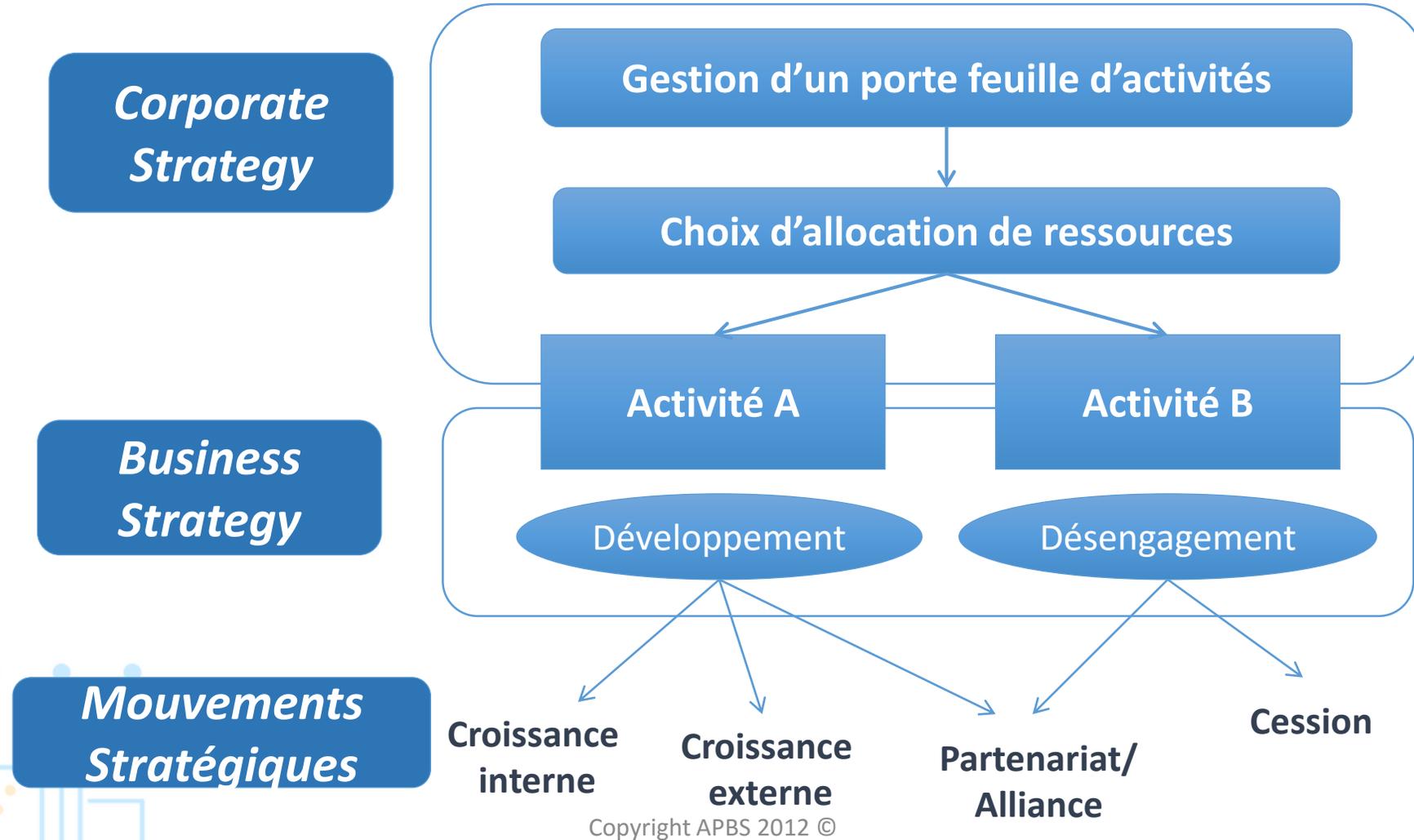
Pourquoi

Quoi

Comment

*Source: « Stratégie »,
Desreumaux, Lecoq et
Warnier, Person Education,
2006*

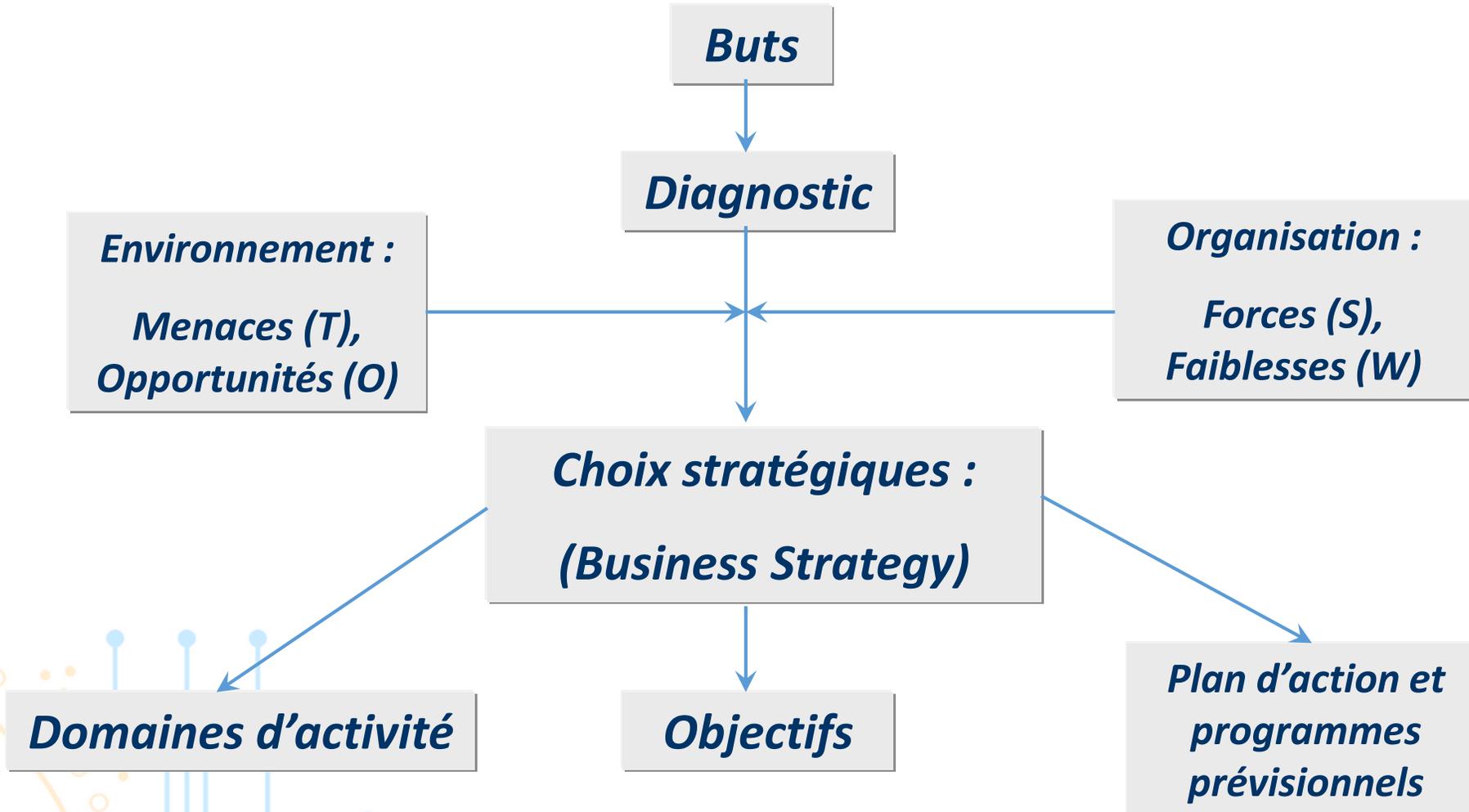
Stratégie Marketing



Mouvements Stratégiques

Stratégie Marketing

Le modèle « LCAG » de Harvard ou l'analyse « SWOT »



Stratégie Marketing

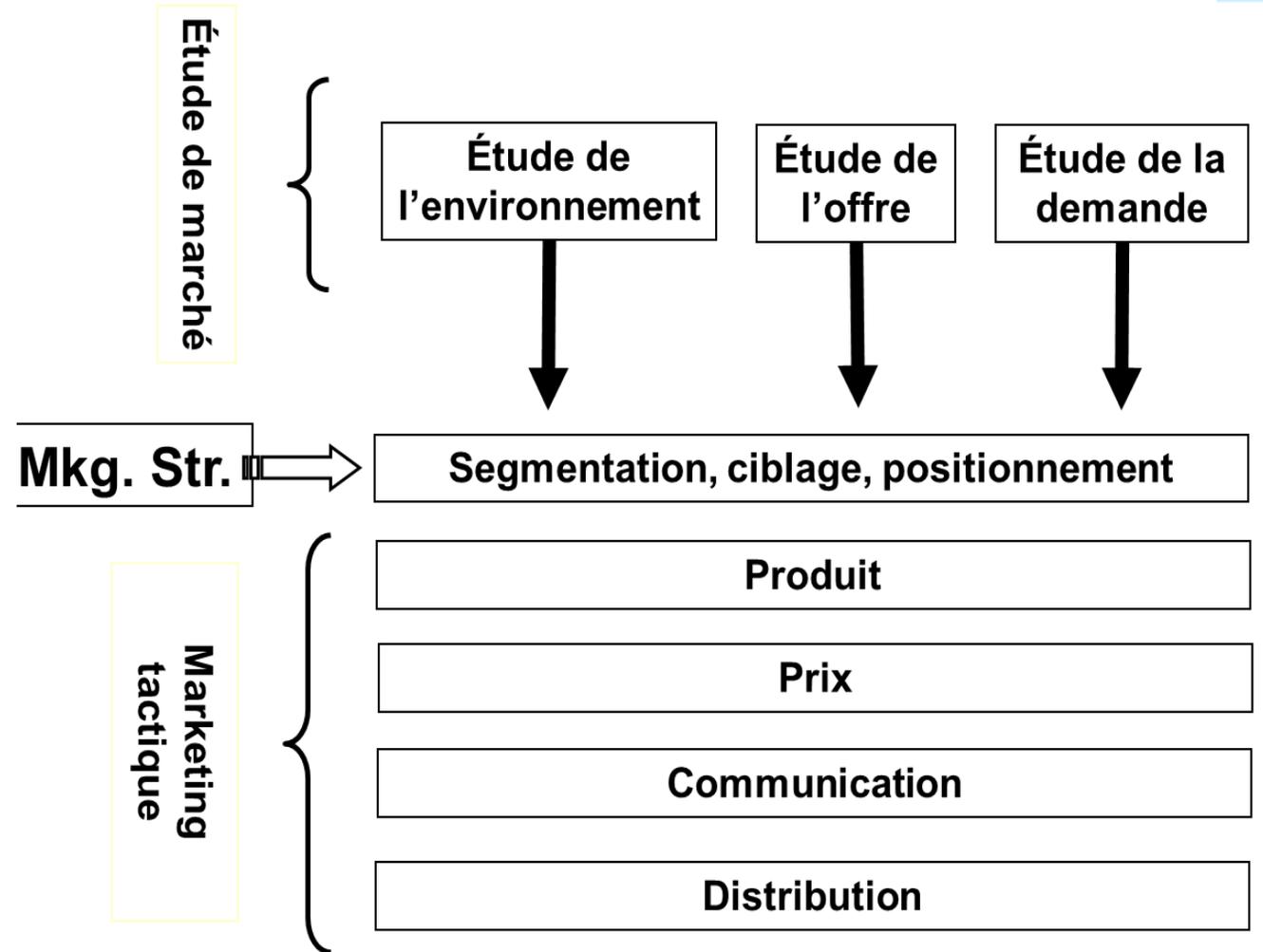
Segmentation marketing	Segmentation stratégique
<ul style="list-style-type: none">• Concerne un secteur d'activité de l'entreprise.• Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat.• Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix.• Provoque des changements à moyen et long terme.	<ul style="list-style-type: none">• Concerne les activités de l'entreprise prise dans son ensemble.• Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents.• Permet de révéler les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, et les nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles.• Provoque des changements à moyen et long terme.
<p align="center">Permet de révéler des besoins non ou mal satisfaits par les produits ou les services actuels</p>	

Stratégie Marketing

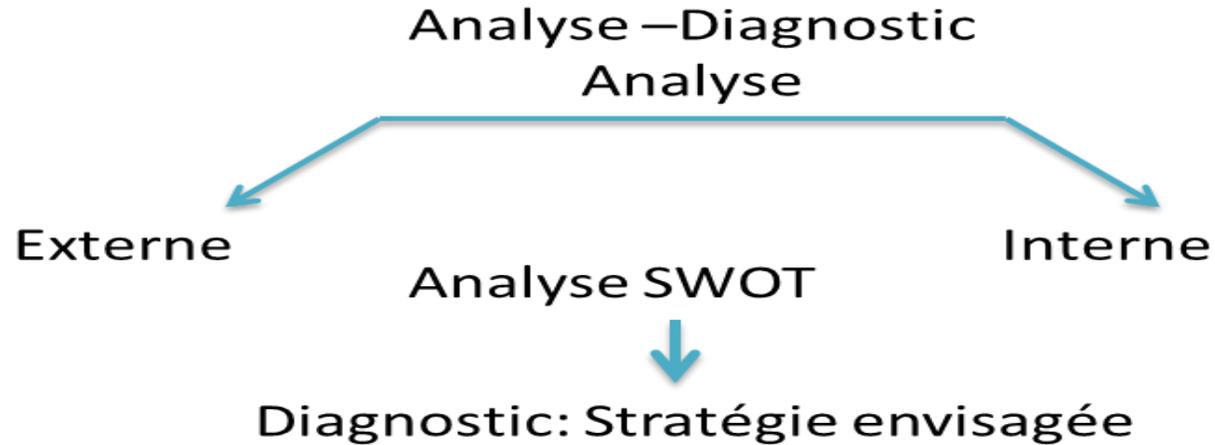
Les principales caractéristiques du Marketing Stratégique consiste à :

- Assurer une vision sur le moyen et le long terme
- Connaitre et maitriser parfaitement l'environnement
- Perception systémique des produits et marchés
- Implémentation de cette stratégie à tous les niveaux de l'entreprise.

Selon la démarche ci-après :



Stratégie Marketing



Stratégie Marketing

La Vision stratégique

- Une idée pour aborder différemment le marché et la concurrence et atteindre les objectifs
- Conforte les facteurs externes et internes de l'environnement

Les priorités stratégiques

- Choix du marché et la concurrence
- Choix des sources

Le plan

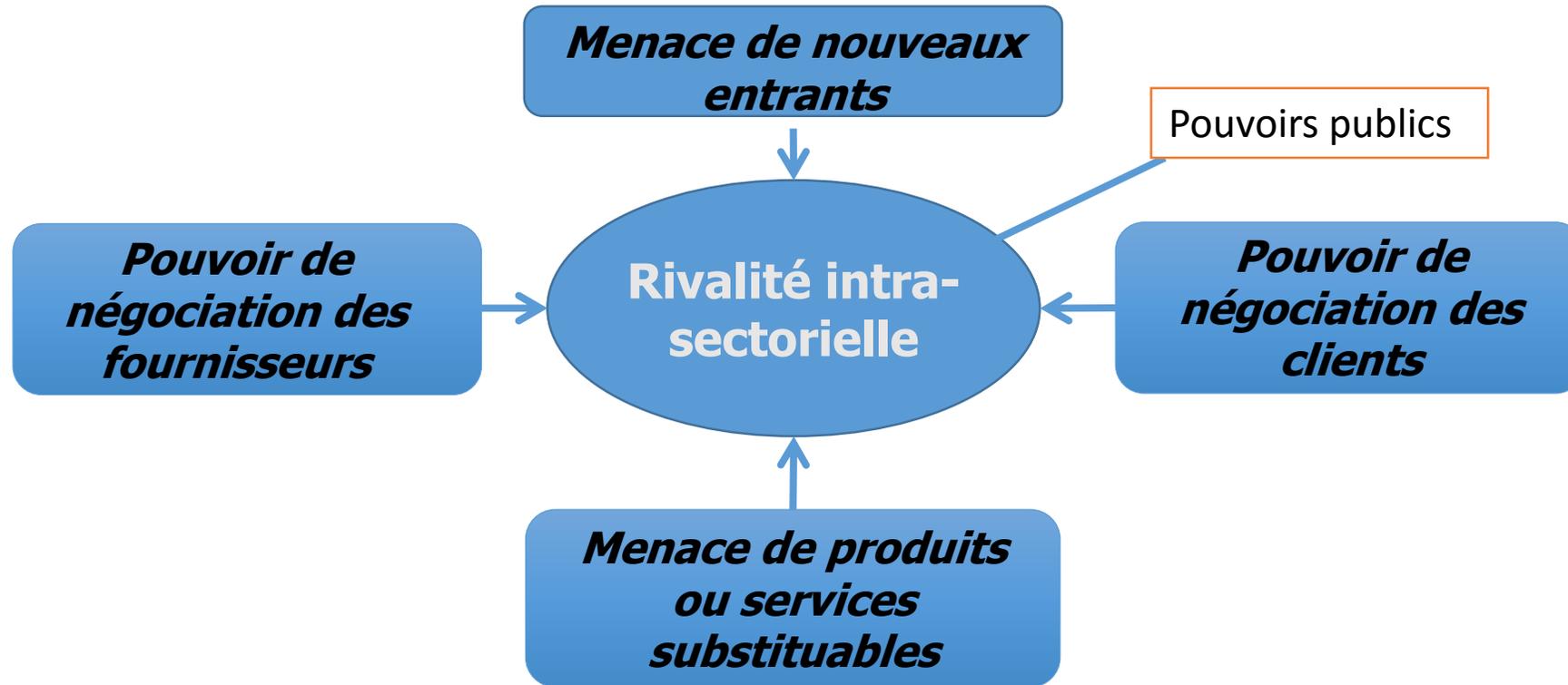
- Le positionnement
- Phase de développement de la SM
- Plans d'action à court et moyen terme
- Organisation marketing & commerciale

Mise en œuvre de la Stratégie Marketing

Stratégie Marketing: PESTEL



Stratégie Marketing



Les cinq Forces concurrentielles (Michael Porter, 1982)

Stratégie Marketing

Paramètres d'analyse	Désignation
<p>Analyse quantitative du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volumes des ventes → types de produits ou niveaux de qualité • La segmentation produit sur le marché • Tendance évolution marché • Tendance évolution des prix • Cycle de vie du produit de l'entreprise
<p>Analyse qualitative du marché</p>	<p>Comportement des clients</p>
<p>Comportements de consommation et d'achats</p>	<p>Qui, quand, où et Comment? Consomme ; Achète; Influence ; la communication ; les média ...</p>
<p>Analyse des concurrents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identification • Analyse de la force de concurrence
<p>...etc</p>	<p>..etc</p>

FORCES	FAIBLESSES
<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none">- Éléments permettant d'avoir un avantage compétitif- Structure des coûts / Processus de production efficient- Savoir-faire technique- Très bonne réputation- Produit supérieur- Main d'œuvre hautement qualifiée- Très bonnes relations avec les acteurs-clés du secteur	<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none">- Absence d'innovation- Faible capacité d'adaptation aux conditions du marché- Faibles ressources financières- Faible capacité de gestion- Temps de développement très long- Faible réputation de la marque- Service à la clientèle peu crédible
OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none">- Marchés émergents- Demande en croissance- Changements dans les goûts des clients- Nouvelles réglementations- Nouveaux canaux de distribution	<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none">- Nouveaux concurrents- Perte potentielle financière de X TND- Nouvelles réglementations- Décadence démographique- Saturation du marché

Élaboration d'une stratégie Marketing

Objectifs sur le court terme (année à venir)	Objectifs sur le moyen terme (3-5 ans)
Améliorez le taux de satisfaction client (accroître les ventes de n % au cours de la première année)	Gagner du terrain sur les concurrents de 25% sur 5 ans
Accroître la notoriété du produit dans un segment X du marché de x % au cours de l'année n;	Accroître la notoriété du produit dans un segment X du marché de n+m % au cours de l'année n+1, etc...
Créer une notoriété pour les produits à lancer dans le trimestre 4 ;	Conquérir 20 % des clients de nos concurrents d'ici quatre ans ;
Augmenter le nombre de client de n% durant l'année en cours	Augmenter le nombre de client de n+m% durant l'année n+1 ; n+2 ..

Stratégie Marketing: Étude de cas

En utilisant les facteurs suivants, identifiez les marchés cibles de votre entreprise :

Facteurs démographiques	Facteurs Psycho-graphiques	Connaissance du Produit	Communication avec le consommateur
<p>Âge Sexe Statut social Religion Race Nationalité Revenu</p>	<p>Consommation et mode d'utilisation Motifs d'achat Quand, où et comment ils achètent ? Fréquence d'utilisation Fréquence d'achat Types de situations d'achats importants Qui prend la décision d'achat et qui achète?</p>	<p>Connaissance du produit Choix du produit Fidélité au produit Satisfaction de la clientèle Etc..</p>	<p>Directe , téléphone, Skype, Viber, email Fréquence de communication Retours et feedback Etc...</p>

Stratégie Marketing: Cycle de vie du produit

	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
Potentiel de croissance	Important	Important	Nul	Négatif
Nombre de concurrents	Faible à important	Important	Faible	Faible
Structure concurrentielle et stabilité des positions	Répartie et volatile	Cristallisation des positions	Stabilité des leaders	Oligopole
Technologie	Balbutiante	Évolutive	Figée	Figée
Accès au Métier	Facile	Possible	Très difficile	Sans intérêt
Stratégies Types	<i>Innover ou copier</i>	<i>Investir en parts de marché</i>	<i>Rentabiliser</i>	<i>Traire</i>

Stratégies possibles à adopter?

Avantage stratégique

Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle

La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles

Cible stratégique

Le secteur tout entier

Différenciation

Domination globale par les coûts

Un segment particulier

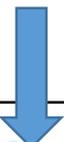
Concentration

Identification des besoins d'accompagnement	
Facteurs liés à la stratégie Marketing	Questions à poser à l'entrepreneur
Fournisseurs / Distributeurs	<p>Comment peuvent-ils influencer votre activité ?</p> <p>Quel est le pouvoir de négociation des distributeurs sur ce marché ?</p> <p>Sont-ils nombreux, pouvez-vous les remplacer?</p>
Concurrents	<p>Qui sont les concurrents en présence sur ce segment ?</p> <p>Sont-ils nombreux? Quels sont leurs moyens ?</p> <p>Sont-ils menaçants?</p>
Produits de substitution	<p>Nombre ?/Moyens ?/Qualités ?</p>
Clients	<p>Le segment est-il suffisamment grand?</p> <p>Est-il en croissance ou en déclin ?</p> <p>Nous permettraient-t-ils d'assurer une rentabilité suffisante pour notre entreprise ?</p>

Accompagnement Stratégie Marketing

Identification des besoins d'accompagnement

Analyse SWOT : Forces/Faiblesses/ Opportunités/Menaces

 Environnement Interne	Forces	Faiblesses
	<i>Récapitulatifs des principaux éléments relatifs à la vision stratégique</i>	<i>Récapitulatifs des principaux éléments relatifs à la vision stratégique</i>
 Environnement Externe	Opportunités	Menaces
	<i>Récapitulatifs des principaux éléments relatifs à la vision stratégique</i>	<i>Récapitulatifs des principaux éléments relatifs à la vision stratégique</i>

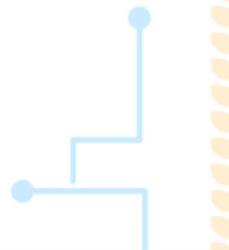
+
 Attaquer *Expliquer comment ?*
 +
 Apprentissage *Expliquer comment ?*

+
 Stabilise, sous-traite *Expliquer comment ?*
 +
 Retrait

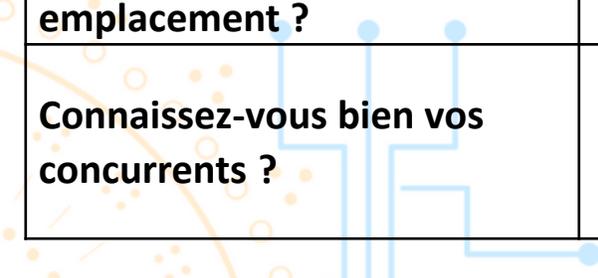
Accompagnement Stratégie Marketing

Degré de compétences	Renforcement de capacité par la formation	Accompagnement collectif en groupe	Accompagnement ponctuel
Non satisfaisant	X	x	x

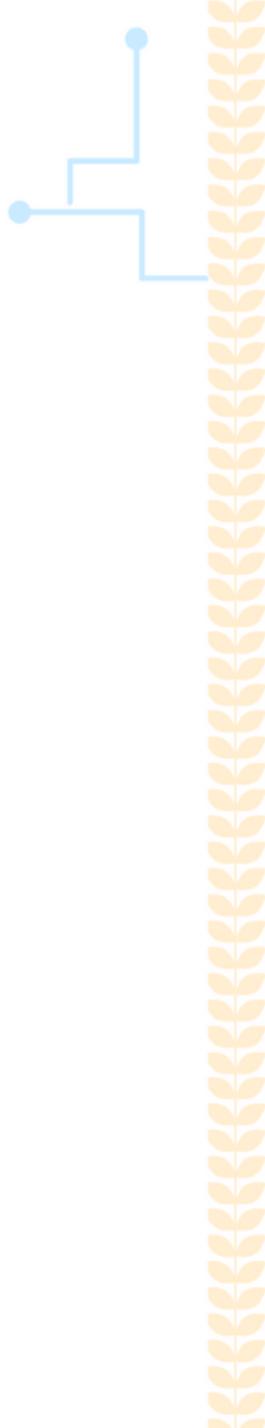
Accompagnement Stratégie Marketing



Détails	La femme entrepreneure connaît la réponse à la question	La femme entrepreneure ne connaît la réponse à la question
Connaissez-vous vos clients, leurs besoins et les opportunités de marché ?	Orienter l'entrepreneure à exploiter les opportunités de marché pour garantir la pérennité de l'entreprise.	Aider la FE à identifier ses clients et leurs besoins et à détecter les opportunités de marché à travers une bonne collecte d'information.
Êtes-vous en train d'assurer la promotion de l'entreprise et des produits ?	Interroger l'entrepreneure sur les techniques utilisées pour promouvoir les ventes et l'informer sur celles qui sont les plus adéquates.	Monter l'importance de la promotion et son impact sur l'augmentation de chiffre d'affaires et proposer des techniques adéquates lors des séances de renforcement de capacités.
Votre prix de vente est-il rentable et compétitif ?	Vérifier la méthode de fixation du prix (Prix de concurrents, coût de revient et pouvoir d'achat des clients).	Informé la FE que le prix de vente doit être mis à jour en tenant compte de: Prix de concurrents/ Coût de revient et Pouvoir d'achat des clients.
Connaissez-vous les avantages et les inconvénients de votre emplacement ?	Bonne pratique.	Montrer l'importance de l'emplacement dans l'écoulement des produits / services.
Connaissez-vous bien vos concurrents ?	Bonne pratique.	Informé la FE que connaître les points forts et les points faibles des concurrents est très utile pour détecter les opportunités de marché.

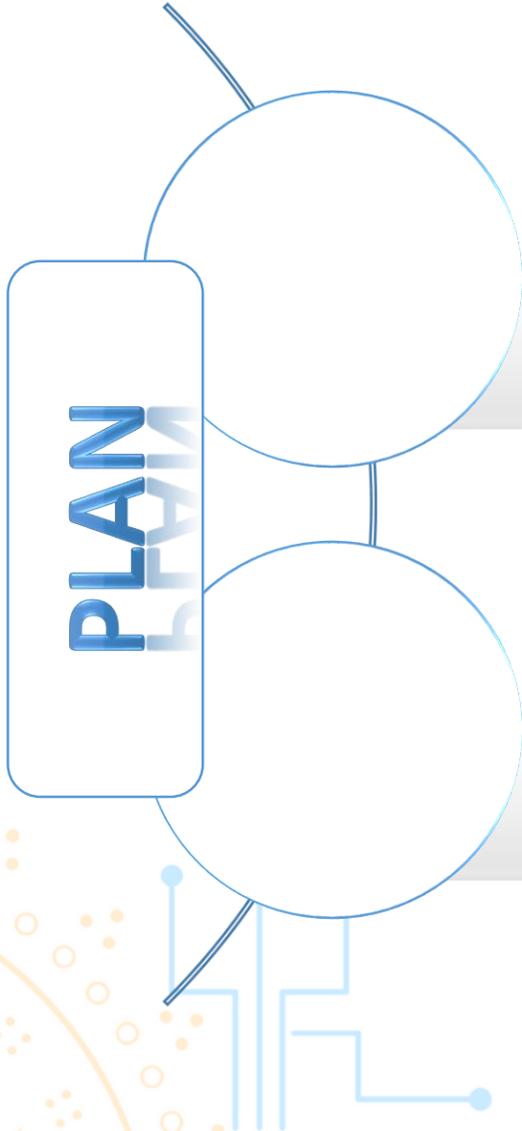


Nouveaux Produits & Services

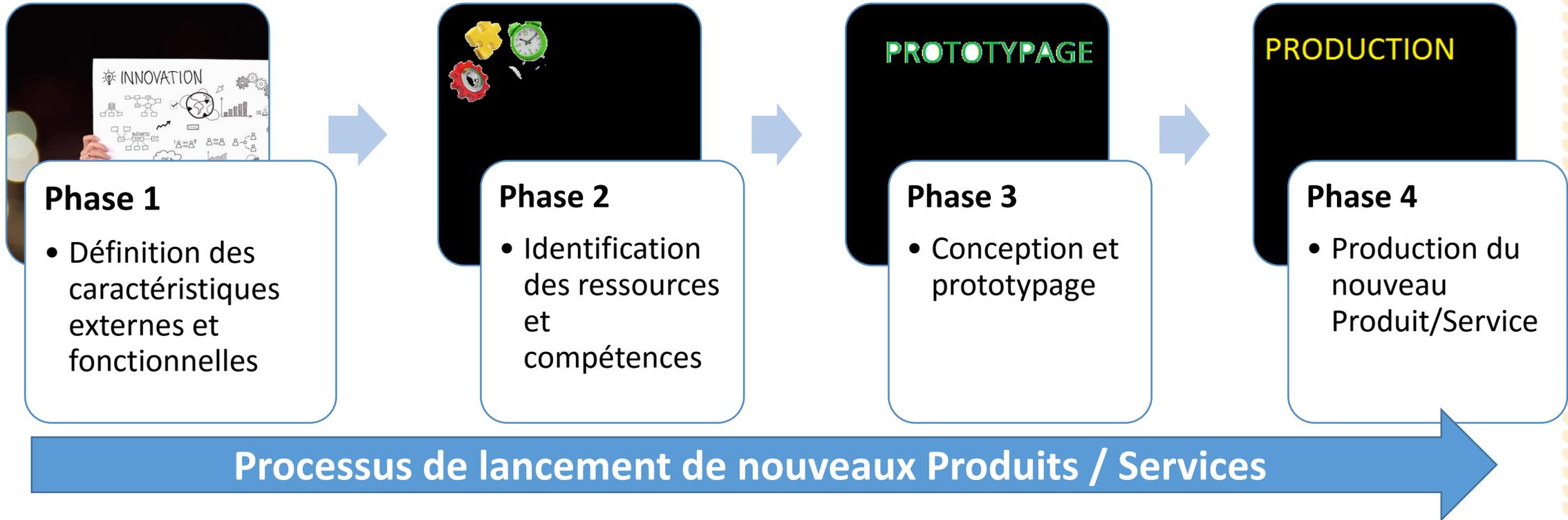


Nouveaux Produits/ Services?

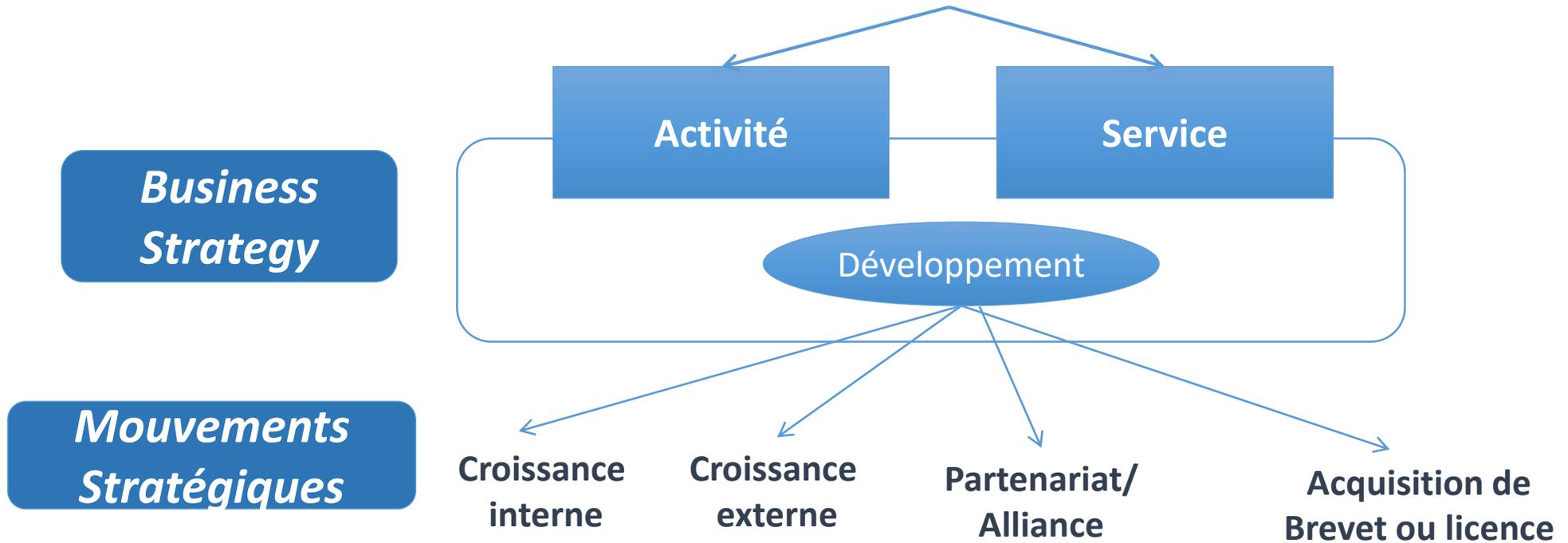
Plan d'actions des nouveaux
Produits/Services



Nouveaux Produits/ Services



Nouveaux Produits/ Services



Plan d'action des nouveaux Produits/ Services

Actions	Désignation	Outils
Brainstorming en interne → éclaircir la vision	Implication de tout le personnel	Analyse SWOT
Palper le marché ou écoute du marché avant lancement	<ul style="list-style-type: none"> • Implication personnel, client et tous les partenaires de l'entreprise • Proposition de démarche, Marketing plan de communication 	Questionnaire et analyse Plan de communication Principaux message
Élaboration, prototypage et test	<ul style="list-style-type: none"> • Client, personnel • Révision politique de prix • Révision selon commentaires clients 	Questionnaire après premier test
Remodelage et lancement	Personnel de l'entreprise et/ou sous-traitant	Benchmark
Pricing et distribution	Personnel de l'entreprise et/ou sous-traitant	Révision du schéma d'opportunité

Accompagnement nouveaux Produits/ Services

Identification des besoins d'accompagnement

Analyse des « 4P » Produits/ Services

Votre produit/services répond à :

Offre	Besoin 1	Besoin 2	Besoin 3	Besoin 4
.....
.....
.....
.....

Accompagnement nouveaux Produits/ Services

Identification des besoins d'accompagnement

Politique Produit/ Service

- ✓ Le produit : il s'agit de décrire les caractéristiques du produit tel qu'il sera mis en vente, à savoir :
 - La catégorie à laquelle appartient le produit,
 - La composition, forme et couleur, etc...,
 - Le niveau de qualité,
 - Ses avantages,
 - Les prestations complémentaires (le service après vente, la garantie),
 - Les délais de livraison, l'étendue des choix etc...

Accompagnement nouveaux Produits/ Services

Identification des besoins d'accompagnement

Politique Prix

✓ Le prix ?

Devriez-vous implanter un produit moins cher que celui proposé par vos concurrents ou son avantage concurrentiel justifie-t-il qu'il soit vendu plus cher ?

✓ Exemples d'énoncés de stratégies de prix:

- Maximiser les revenus dans toutes les catégories de prix
- Projeter une image de prestige
- Susciter l'essai du produit
- Pénétrer le marché au maximum
- Suivre le leader du marché
- Offrir le prix le plus bas sur le marché

Accompagnement nouveaux Produits/ Services

Identification des besoins d'accompagnement

Distribution



La distribution

Comment allez-vous vendre ? Adaptez votre mode de distribution aux habitudes de vos clients : achats sur catalogue, après essai, sur références, après démonstration, à domicile, après devis, par appel d'offres, etc...



Exemples de stratégies de distribution:

- Maximiser le nombre de points de vente
- Optimiser le niveau de service à la clientèle
- Minimiser les coûts de distribution
- Choisir les détaillants les plus prestigieux
- Éliminer le besoin d'intermédiaires
- Assurer un service de livraison en 24 heures

Accompagnement nouveaux Produits/ Services

Identification des besoins d'accompagnement

Communication

- ✓ La communication : l'objectif premier de la communication est de faire connaître ses produits et son entreprise. Il s'agit de prendre un certain nombre de décisions portant notamment sur le :
- ✓ Choix des types d'actions :
 - Actions de publicité, actions de relations publiques
 - Actions de promotion, actions de Marketing direct
 - Choix des médias et supports : Tv, radio, presse écrite, affichage, internet etc...
 - Fixation du budget de communication.

Identification des besoins d'accompagnement

Questions à poser à l'entrepreneure pour évaluer sa maîtrise de la stratégie Marketing

Comment définissez-vous vos prix ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Par rapport au coût | <input type="checkbox"/> Par rapport à la demande |
| <input type="checkbox"/> Par rapport à la concurrence | <input type="checkbox"/> Par rapport aux saisons |
| <input type="checkbox"/> Autres | |

Comment appréciez-vous votre compétitivité prix ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Par rapport à la qualité des produits | <input type="checkbox"/> Par rapport à la qualité de vos services |
| <input type="checkbox"/> Par rapport à la concurrence | <input type="checkbox"/> Par rapport à leurs performances |
| <input type="checkbox"/> Autres | |

Accompagnement nouveaux Produits/ Services

Identification des besoins d'accompagnement

Questions à poser à l'entrepreneure pour évaluer sa maîtrise de la stratégie Marketing

Enregistrez-vous des réclamations par rapport à vos prix ?

<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Parfois
<input type="checkbox"/> Souvent	<input type="checkbox"/> Toujours
<input type="checkbox"/> Autres	

Comment réagissez-vous aux réclamations par rapport à vos prix ?

.....

.....

.....

Identification des besoins d'accompagnement

Questions à poser à l'entrepreneure pour évaluer sa maîtrise de la stratégie Marketing

À quelle occasion opérez-vous des ajustements aux niveaux de vos prix ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Réclamation clients | <input type="checkbox"/> Réaction à la concurrence |
| <input type="checkbox"/> Variation prix de matière première | <input type="checkbox"/> Augmentation des charges |
| <input type="checkbox"/> Autres | |

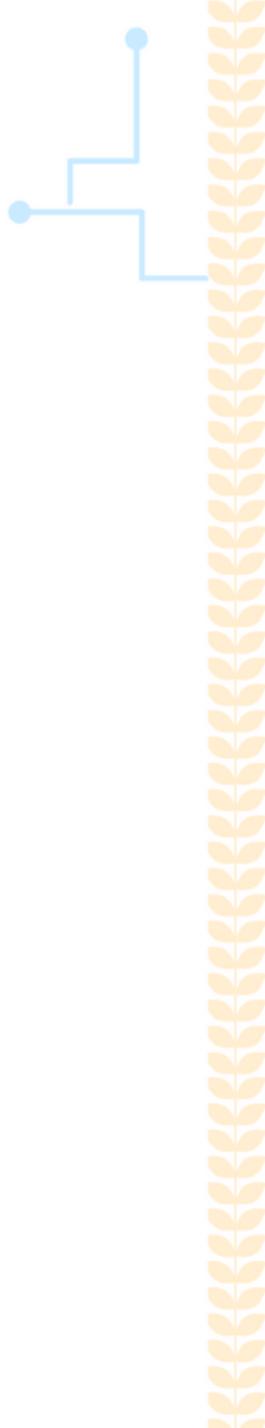
Quelle est votre fréquence d'ajustement des prix ?

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Non | <input type="checkbox"/> Parfois |
| <input type="checkbox"/> Souvent | <input type="checkbox"/> Toujours |
| <input type="checkbox"/> Autres | |

Plan d'accompagnement correspondant

Degré de compétences	de Renforcement de capacité par la formation	Accompagnement collectif en groupe	Accompagnement ponctuel
Non satisfaisant	X	X	X

Préparez votre PITCH



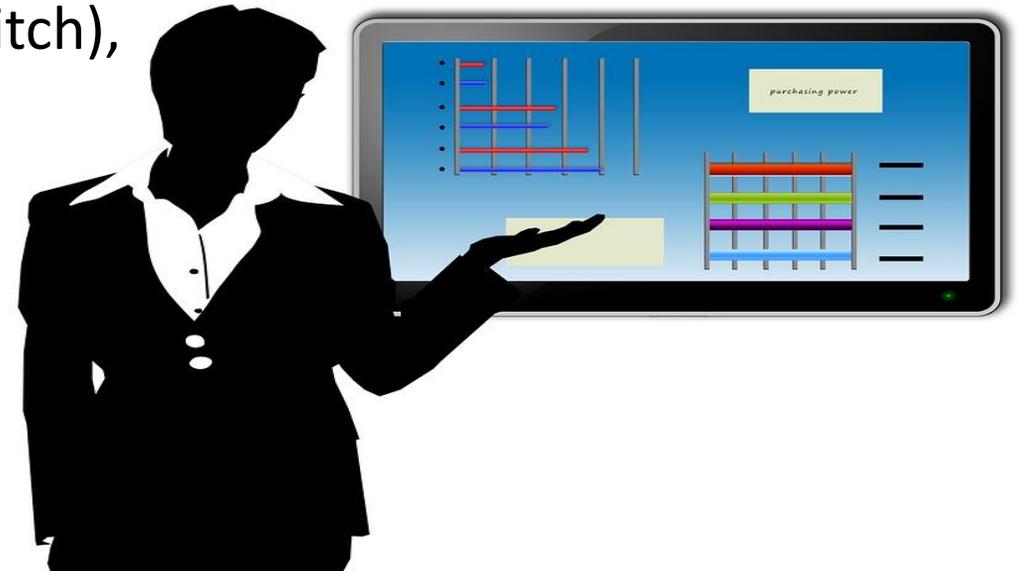
À l'origine ...

- Le pitch est un terme qu'on employait au cinéma: il présente **en quelques mots le sujet d'un film**.
- C'est aussi, raconter une histoire pour **convaincre** un **interlocuteur** de faire quelque chose.
- Dire l'essentiel, en quelques mots, est un travail important:
 - **D'abstraction** (la simplification),
 - **De structuration,**
 - **De formalisation**
 - **Et de synthèse.**



Pitch et entrepreneuriat

- Un pitch, dans le domaine de l'entrepreneuriat, s'agit de **savoir présenter son entreprise** (ou son produit, ou ses besoins) en
 - une phrase (20 à 55 secondes, elevator Pitch),
 - un paragraphe (2 à 4 mn),
 - 3 paragrapes (5 à 10 mn).



Pitch jusqu'à quand ...

- Il faut que vous ayez cette présentation **toujours en tête**. Vous devez être capable de l'utiliser
 - Pour la rédiger ou pour la présenter
 - Pour la résumer, la détailler, la schématiséeSelon le lieu ou vous vous exprimé et les outils (accessoires) dont vous disposez.



Pourquoi le Pitch

- Le pitch sert à **aller plus loin** avec votre interlocuteur
 - **Banquier**: trouver un financement
 - **Investisseur**: participation, augmentation de capital
 - **Business Angel**: financer une nouvelle idée
 - **Distributeur**: accroître son marché
 - **Client**: création, fidélisation
 - **RH**: convaincre une compétence à rejoindre votre team
- Généralement le Pitch permet de **conclure rapidement** au moins pour prendre un rendez-vous pour plus de détails.



Le Pitch n'est pas

- Une **description technique** du produit
- Un objectif de **séduire ou de se montrer** (attention au narcissisme)
- Un objectif **d'abaissement des autres** entreprises
- Une **description abstraite** (trop d'abstraction)
- **Vaincre l'interlocuteur** (le Pitch c'est convaincre: «Vaincre ensemble»)
- La présentation des

Tableaux du Business

Plan (quelques chiffres pertinentes sont nécessaires, mais pas plus)



Plan d'un Pitch

- Le plan d'un Pitch dépend de:
 - L'**objectif** qu'on veut atteindre
 - Des **interlocuteurs** (leurs histoires personnelles et leurs intérêt à vous écouter)
 - Du **temps** disponible
 - Du **contexte** (lieu, cadre, etc...)
 - De vos **concurrents** (si plusieurs Pitchers doivent concourir pour un Grant/Financement)
- Votre plan doit **vous différencier** des autres
- N'oubliez jamais la **dimension émotionnelle**



Constantes dans le plan d'un Pitch

- Quelque soit l'objectif, la durée, le cadre, etc... un Pitch doit comporter au moins:
- Un « **Crocher** » qui permet d'illustrer le problème que vous allez exposer (ou résoudre)
- Un **maximum de 200** (ou 250) mots
- Une **proposition de valeur** claire et souvent une Valeur Unique



- De **la passion**
- De **la cohérence**
- Une **demande** clairement exprimée vis-à-vis de vos interlocuteurs



La planification du Pitch à S.U.C.C.E.S

- **S:** Simple
- **U:** Unexpected
(Inattendu, effet de surprise)
- **C:** Concreat
(Pragmatique, réaliste et réalisable, supporté par des chiffres)
- **C:** Credible (Inspire confiance, on y croit)
- **E:** Emotionnal (Émotionnel, transmettre une idée accompagnée d'émotion qui reste dans la mémoire de celui qui l'écoute)
- **S:** Stories (Histoire, comme exemple celle d'un client, votre histoire, ou celle de votre entreprise)



Types de plan en fonction de l'objectif

Objectifs	Type de plan pour le Pitch
Pour informer ou transmettre une information	Informatif
	Chronologique
	Énumératif
	Journalistique
	Thématique
Pour attirer l'attention	AIDA (Accrocher-> Intérêt -> Désire -> Action)
Pour expliquer la fonction, la méthode ou la procédure	Explicatif
	Analytique
	Chronologique
	Descriptif
Pour convaincre	FOR (Faits -> Opinions -> Recommandation)
	SPRI (Situation -> Problème -> Résolution -> Information)
	Semi-chronologique (ou chronologique simple)
Pour discuter et argumenter	Argumentatif
	SOP (Situation-Opinion-Propositions)
	Dialectique
Pour Intervention Rapide.	Binaire simple (ou dialectique simple)
Pour toucher la psychologie	SOSRA (Situation -> Observation -> Sentiment -> Réflexion ->Action)
	DESC (Description -> Emotion -> Solution -> Conclusion/Conséquences)

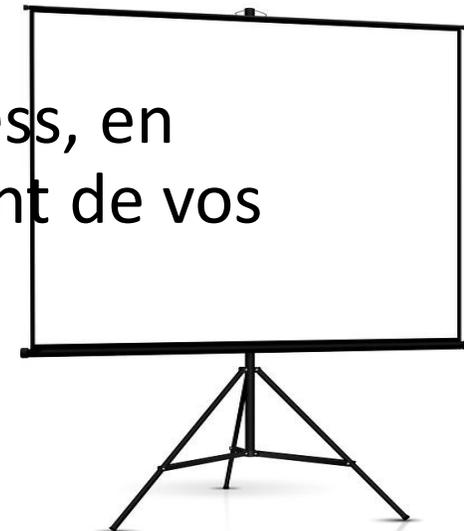
Plan type opérationnel (1)

1. Commencez par expliquer qu'il y a un «Problème qui *n'a pas été résolue*» pour tel ou tel **raison**
 2. **Cassez** cette raison, en une phrase
 3. Informez que vous avez **développé un produit** (une solution)
 4. Indiquez la **Proposition de Valeur Unique** de votre produit/solution
- La douleur du client**

Plan type opérationnel (2)

{ Quantification du test produit }

5. Expliquez comment les «gens» **adorent ce produit** pour tel ou tel raison
6. Indiquez la **population cible** du marché et cadrez dans l'écosystème
7. Expliquez votre **Business Model** et votre façon de **délivrer le produit** au client
8. Donnez **quelques données** (Chiffres) relatives à votre business, en particulier en relation avec votre produit et le positionnement de vos clients



Plan type opérationnel (3)

9. Parlez de vous **de votre histoire**, à travers les principaux **Mile-Stones** de votre expérience, ainsi de ce que vous avez appris à chaque expérience en quelques mots
10. Parlez **de votre équipe** (Actuelle), sa compétence, sa complémentarité, avec des chiffres clés de réalisation
11. Parlez du **future dans les 18/24 mois** en relation avec les objectifs de votre Pitch.



Plan type opérationnel (4)

12. Exprimer exactement **ce que vous demander** à vos interlocuteurs (quantifié en valeur, montant, temps, etc...)
13. Conclure par **votre vision**, ce que vous voulez atteindre (même dans un délai indéterminé)



**Gardez à coté de vous quelques tableaux du business plan
(au moins encaissements/décaissements)**

Fautes graves à ne pas commettre

- Comme dans tous les domaines «Le mieux est l'ennemi du bien» **il ne faut pas en faire trop ni trop peu:**
 - Trop parler de **technologie**
 - Trop parler de **vous-même**
 - Peu **d'empathie** avec vos interlocuteurs
 - Manque de **préparation**
 - Ne jamais parler d'un contrat ou d'un marché **s'il n'est pas signé**, de même d'un recrutement de compétence s'il n'est pas recruté
 - Être **ennuyeux**: Apprendre par cœur et réciter
 - **Répondre mal** aux questions (ou refuser de répondre)
 - Manque de **confiance**
 - Ne pas exprimer à la fin **une demande** précise et explicite

