

MODULE : ENTREPRENEURIAT ET CREATION D'ENTREPRISE (Cycle BTS Année académique 2018 – 2019)

- NOTION D'ENTREPRENEUR ET MOTIVATION A LA CREATION D'ENTREPRISE
- RECHERCHE D'IDEE ET EVALUATION
- CHOIX DU STATUT JURIDIQUE
- RECHERCHE DE FINANCEMENT
- ASPECTS ETHIQUE DES AFFAIRES

**Collection « *Cultivateur de talents
entrepreneuriaux* »**

Tiodore YENGON

Votre Coach en entrepreneuriat
et Développement personnel

SOMMAIRE

NOTION D'ENTREPRENEUR ET MOTIVATION A LA CREATION D'ENTREPRISE

- ✚ **CHAPITRE 1 : Notion d'Entrepreneur et d'Entrepreneuriat**, définit l'entrepreneur, l'entrepreneuriat et présente les deux approches du processus entrepreneurial pour orienter la démarche du candidat à la création d'entreprise.
- ✚ **CHAPITRE 2 : Motivation à la création d'entreprise**, met l'accent sur une dizaine de motivations, pour Stimuler l'esprit d'entreprise
- ✚ **CHAPITRE 3 : Le quadrant du cash flow**, analyse les différents statuts professionnels et présente les quatre catégories de revenus (E : Employé, T : Travailleur autonome, P : Propriétaire d'entreprise, I : Investisseur) pour signifier que la création d'entreprise reste le socle de la liberté financière.
- ✚ **CHAPITRE 4 : Profil psychologique du créateur d'entreprise**, présente les traits de caractère de l'entrepreneur qui réussit pour permettre l'auto-évaluation du potentiel entrepreneurial, préalable incontournable pour tout candidat à la création d'entreprise.

RECHERCHE D'IDEE ET EVALUATION

- ✚ **CHAPITRE 1: Identification de l'idée**, présente quelques pistes pour guider dans la recherche d'idées.
- ✚ **CHAPITRE 2 : Validation de l'idée de projet**, analyse le projet économique et le projet personnel afin d'établir le réalisme du projet et la cohérence du couple Homme/projet) ;

MATURATION D'UN PROJET D'ENTREPRISE

- ✚ **CHAPITRE 1 : Business model Canvas**, présente un outil pour l'élaboration de la stratégie d'entreprise
- ✚ **CHAPITRE 2-6 : Les études de faisabilité**, sont présentées sur le plan commercial, technique, ressources humaines, économique et financière, pour l'estimation respectivement du C.A., du coût des investissements, de la masse salariale, vérifier la rentabilité et établir le plan de financement, de la future entreprise.
- ✚ **CHAPITRE 7 : Le plan d'affaires**, présente le concept du business plan et les articulations pour permettre de comprendre l'utilité et la démarche d'élaboration d'un Business Plan.

CHOIX DU STATUT ET FORMALITES DE CONSTITUTION DE L'ENTREPRISE

- ✚ **CHAPITRE 1 : Le choix du statut juridique** présente les critères, les avantages et les inconvénients pour permettre de définir le statut juridique adaptable à votre entreprise en toute connaissance de cause.
- ✚ **CHAPITRE 2 : Les formalités de constitution** indiquent les administrations concernées, les pièces constitutives du dossier, les frais à payer, les pièces délivrées pour la création de l'entreprise.

RECHERCHE DE FINANCEMENT

- ✚ **CHAPITRE 1 : Les sources de financement** présente les diverses provenances des moyens de financement de l'entreprise.
- ✚ **CHAPITRE 2 : Les critères d'appréciation des banquiers** édifient sur les éléments et les facteurs à prendre en compte pour bénéficier d'un appui financier.

ASPECTS ETHIQUE DES AFFAIRES

- ✚ **CHAPITRE 1 : Notion d'éthique et d'éthique des affaires**, édifie sur la manière dont l'être humain doit se comporter pour rendre le monde habitable.
- ✚ **CHAPITRE 2 : Ethique professionnelle**, édifie sur les comportements idoines à adopter pour assurer l'efficacité dans les différentes fonctions de l'entreprise. L'éthique est incontournable pour les dirigeants et les entreprises.

CHAPITRE 1 : NOTION D'ENTREPRENEUR ET D'ENTREPRENEURIAT

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Permettre à l'étudiant de maîtriser la notion de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat et de mieux se positionner en matière de création d'entreprise.

Sommaire

I – DEFINITIONS : ENTREPRENEUR ET ENTREPRENEURIAT

II – LES DEUX APPROCHES DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

III – RATIONALITE EFFECTUALE, RATIONALITE CAUSALE : LES DEUX PARADIGMES DE PENSEE

I – DEFINITIONS

QU'EST-CE QU'UN ENTREPRENEUR ?

Difficile de donner une définition de l'entrepreneur tant les profils sont divers. C'est en comprenant ce qu'il fait, ses trajectoires et ses motivations, ses modes de pensée, de décision et d'action que l'on peut en esquisser un portrait.

C'est quoi, un entrepreneur?

Bien qu'il existe plusieurs définitions de l'entrepreneuriat, les unes aussi valides que les autres, il serait peut-être intéressant de demander plutôt « qu'est-ce que un entrepreneur? » Voici comment plusieurs intervenants définissent l'entrepreneur;

- « Un entrepreneur, c'est un individu qui a le courage de concrétiser ses rêves, d'ignorer les risques et d'utiliser son plein potentiel de créativité pour innover. »

Valérie Bellavance

Directrice générale, Québec

Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (FCJE)

- « Un entrepreneur, c'est une personne qui passe à l'action. »

Josée Cusson

Directrice des opérations

Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (FCJE)

- « Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui voit des possibilités et des solutions là où les autres voient des problèmes, et qui sait ensuite saisir ces opportunités. »

Christian Bélair

Directeur général

Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ)

- « Un entrepreneur, c'est une personne qui initie le changement pour un mieux-vivre. »

Réjean Parent

Président

Centrale des syndicats du Québec (CSQ)

- « Un entrepreneur :
 - ✓ C'est quelqu'un qui est porté par une vision et qui veut en faire un projet, puis une entreprise.
 - ✓ C'est quelqu'un qui « sent » un besoin dans le marché et veut apporter quelque chose de nouveau.
 - ✓ C'est un optimiste qui croit en lui-même.
 - ✓ Préfère foncer dans le tas que de se perdre dans des analyses trop compliquées.

- ✓ *C'est un impatient et ça ne va jamais assez vite à son goût.*
- ✓ *C'est un bagarreur, qui va défendre bec et ongle son produit et son service.*
- ✓ *Aime mieux négocier, acheter et vendre que de faire de la gestion. »*

Pierre Duhamel

Journaliste, conférencier, consultant – Affaires et économie

- Un entrepreneur est une personne qui prend l'initiative d'organiser et d'exploiter une activité, en prenant des risques financiers.
- Un entrepreneur est une personne à l'origine d'une activité économique.
- Un entrepreneur est un chef d'entreprise qui possède les compétences et la motivation suffisantes pour créer une activité économique, se lancer sur un secteur d'activité, créer des emplois.
- Un entrepreneur est une personne physique qui prend le risque de réunir des capitaux et des hommes en vue d'une production déterminée et qui a pour but de réaliser un certain nombre d'objectifs économiques. Contrairement à un homme d'affaires, l'entrepreneur ne vise pas prioritairement la maximisation des profits mais plutôt la pérennisation de son entreprise.

QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT ?

L'**entrepreneuriat** (et non « *entreprenariat* » malgré l'usage oral plus commun¹) recouvre les activités qui concourent à la formation et la croissance d'une entreprise, dont la conséquence première est la création de valeur (richesse, emploi). Cela peut aussi concerner des formes d'organisation sans but lucratif, par exemple dans l'entrepreneuriat social.

Dans la définition de l'entrepreneuriat, l'analyse économique met surtout en valeur l'esprit d'entreprise. Aussi l'artisan ayant relativement peu de compétences techniques en gestion et qui se décide brusquement de créer son affaire par souci d'indépendance, ou pour trouver du travail tout comme l'opportuniste qui active son réseau relationnel pour décrocher une commande sont qualifiés d'entrepreneurs.

La majorité des cours d'entrepreneuriat a comme objectif la conception d'un plan d'affaire à partir d'une idée, le plan d'affaire ayant un rôle capital dans la création d'entreprise.

Le plan d'affaire ***conforte le créateur sur la faisabilité de son projet***, notamment sur l'aspect financier : rentabilité, cohérence du plan de financement, etc. Il constitue ***l'outil par excellence de pilotage et de décision***, et également ***l'outil de recherche des partenaires et de financements***

L'entrepreneuriat trouve sa concrétisation la plus évidente dans l'acte de création d'entreprise.

Dans la méthodologie de la création d'entreprise, deux approches peuvent être identifiées dans la démarche de création d'entreprise

II – LES DEUX APPROCHES DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

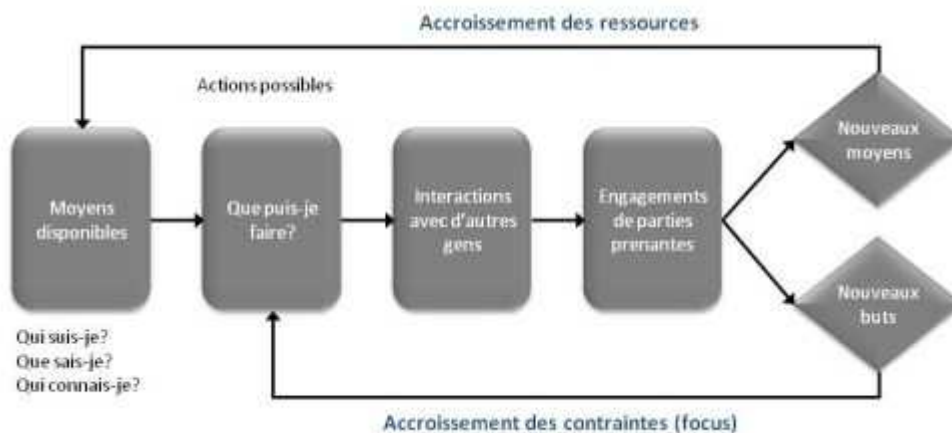
a) L'approche « causale ou classique » du processus entrepreneurial

L'approche causale ou classique se traduit par la conception d'un plan d'affaire, qui est ensuite mis en œuvre dans la phase suivante. Le processus entrepreneurial classique comporte donc quatre étapes bien distinctes:

Découverte de l'opportunité → Intention d'entreprendre → Planification → Mise en œuvre

b) l'approche « effectuale » du processus entrepreneurial

Dans l'approche « effectuale », le processus entrepreneurial a comme point de départ non pas l'idée, mais l'entrepreneur, avec sa personnalité, sa connaissance et ses relations, qui constituent ses ressources de base. Avec cela, l'entrepreneur détermine ce qu'il peut faire (les ressources déterminent les buts possibles, au contraire de la pensée stratégique qui pose que les buts déterminent les ressources nécessaires). L'action entraîne l'engagement de nouvelles parties prenantes, qui du coup apportent de nouvelles ressources au projet: un associé vous rejoint et offre son temps et ses compétences, un client potentiel offre une pré-commande, un distributeur offre de mettre votre produit en avant pendant une semaine, etc. Ces nouvelles ressources permettent à l'entrepreneur de définir de nouveaux buts, plus ambitieux, et de reboucler sur le point de départ: nouvelles ressources = nouveaux buts, qui signifient nouvelles actions et nouvelles parties prenantes, qui signifient ressources supplémentaires, etc. On voit donc que l'on a un processus très différent de la conception « classique »: il est beaucoup plus « organique » que nettement découpé entre analyse et mise en œuvre, il fait intervenir des parties prenantes dès le début et prend donc une dimension sociale très forte, au moins aussi forte que la dimension analytique, et surtout l'opportunité est construite au fur et à mesure dans cette démarche au lieu d'être découverte comme un éclair de génie. Le processus entrepreneurial peut donc se résumer ainsi:



Dans le cadre de ce module la définition de l'entrepreneuriat que nous proposons est celle qui correspond à l'approche « classique » du processus entrepreneurial mais avec une valeur ajoutée. Un processus qui respecte tous les canaux de création d'entreprise, validation de l'idée, maturation du projet d'entreprise et élaboration du business plan, mais qui en plus se préoccupe **de la construction ou de la mise en place d'un système ou les individus travaillent pour vous, l'entrepreneur pouvant jouer juste le rôle de contrôle.** Un entrepreneuriat où la structuration de l'entreprise la permet de fonctionner même sans la présence du promoteur ou de l'entrepreneur.

III - RATIONALITE EFFECTUALE, RATIONALITE CAUSALE : LES DEUX PARADIGMES DE PENSEE

Entrez dans une salle de cours dans n'importe quelle grande école de commerce aujourd'hui, et il est très probable que quelle que soit la matière enseignée, elle reposera sur la **rationalité causale**. La rationalité causale consiste à choisir le moyen le plus efficace en termes de ressources (le moins cher, le plus rapide, etc.) pour atteindre un but donné. En marketing, on cherchera le segment le plus attractif; en ressources humaines, on cherchera à recruter le

meilleur profil pour un poste, en stratégie, on cherchera à obtenir la plus grosse part de marché, etc.

La rationalité causale implique une logique d'optimisation et met l'accent sur l'importance de la prévision et de l'analyse préalables pour éviter les mauvaises surprises qui empêcheront l'optimisation poursuivie. La rationalité causale implique naturellement qu'il soit possible de définir un but clair. Elle fonctionne bien dans des marchés établis, dans lesquels les structures, les concepts produits et les marchés sont connus. Par exemple, une entreprise qui décide de lancer une nouvelle dentifrice peut se procurer facilement des études très complètes sur ce marché ; il lui est donc possible de définir ce qu'elle peut attendre de ce lancement compte tenu de la concurrence et de la dynamique du marché, elles aussi connues avec précision. L'entreprise définira son objectif en terme de part de marché, de chiffre d'affaire, ou de marge et jugera de sa réussite au regard des résultats atteints et du budget mis en œuvre. Il s'agit bien évidemment d'atteindre l'objectif maximal avec le budget minimal, conformément à la logique d'optimisation.

Des études récentes sur le mode de raisonnement des entrepreneurs a montré qu'il existe une approche radicalement opposée, appelée effectuation. L'Effectuation consiste non pas à partir des objectifs pour déterminer les ressources nécessaires pour les atteindre, mais au contraire de considérer les ressources dont on dispose pour déterminer les buts possibles. Le premier mode est dit « causal » en ce qu'il fait varier les causes (ressources) pour un effet (objectif) donné; le second est dit « effectual » en ce qu'il fait varier les effets pour des causes données.

- ✓ Un exemple de raisonnement causal est le suivant: « Je veux atteindre 10% de ce marché; quel investissement est nécessaire? ».
- ✓ Un exemple de raisonnement effectual est le suivant: « Je dispose de 10.000€ et je suis passionné par le sport. Que puis-je imaginer comme idée d'entreprise? ».

La raison pour laquelle les entrepreneurs ont tendance à utiliser le raisonnement effectual est qu'ils agissent en général dans des contextes de rupture forte, dans lesquels ni les produits, ni même les marchés qui leur correspondent, n'existent encore au moment de leur création. Dans une telle situation, la rationalité causale ne fonctionne plus, car définir des objectifs est impossible : on ne peut viser une part d'un marché qui n'existe pas, et encore moins un chiffre d'affaire, et l'absence d'information objective rend inutile la prévision. En situation d'incertitude, il s'agit moins d'optimiser que de créer, les deux démarches sont totalement différentes.

Tandis que l'approche causale correspond à une approche délibérée de la stratégie, fixant des buts clairs et stables dans le temps, le raisonnement effectual est non déterministe et émergent. La notion de but 'ultime' disparaît presque totalement au profit d'une série de buts se présentant comme des étapes intermédiaires établis en fonctions des moyens disponibles à un instant t, une proposition très réaliste lorsque l'on sait que la caractéristique principale d'une jeune entreprise est d'être très contrainte au niveau de ses ressources.

Les logiques causales et effectuales font toutes les deux parties du raisonnement humain. L'une n'est pas meilleure que l'autre, mais simplement elles sont pertinentes dans des situations différentes. Et pourtant, la plus grande partie de notre enseignement repose sur une logique causale.

Pour simplifier, on dira que **la logique causale repose sur le paradigme du choix**: la question de la décision est en effet formulée en termes de choix parmi un certain nombre d'options existantes. A l'extrême, l'enseignement forme à la résolution de problème clairement défini auquel il existe une solution unique. **La logique effectuale repose sur un paradigme de création**: on ne résout pas un problème mais on définit de nouvelles possibilités à partir des ressources existantes. Seule cette approche est génératrice de nouveauté. Il faut souhaiter que notre enseignement fasse un peu plus la part à la création et un peu moins à l'optimisation.

Nb: L'approche causale est pertinente en situation de risque, tandis que l'approche effectuale est pertinente en incertitude.

CHAPITRE 2 : MOTIVATION A LA CREATION D'ENTREPRISE

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Stimuler l'esprit d'entreprise chez les étudiants et les jeunes

Sommaire

I – LE CHÔMAGE ETUDIANTS ET DES JEUNES

II – LA PERTE DE SON EMPLOI

III – LA SATISFACTION DES BESOINS

IV – LA LIBERTE FINANCIERE

V – LE DESIR D'INDEPENDANCE

VI - RESSOURCES FINANCIERES DISPONIBLES

VII - UN SAVOIR-FAIRE A VALORISER

VIII - UNE IDEE «ORIGINALE» A CONCRETISER

IX - UNE PROPOSITION D'OCCASION D'AFFAIRES A SAISIR

X - UNE SITUATION LIEE A LA RUPTURE, LA TRANSITION DANS LA TRAJECTOIRE DE VIE OU DE CARRIERE

XI - LA MISE EN PLACE DE STRUCTURES DE PROMOTION DE L'ENTREPRISE PRIVEE

INTRODUCTION

Lorsqu'on interroge les candidats à la création sur les raisons fondamentales de leurs ambitions, on se rend compte que leurs motivations résultent régulièrement de plusieurs phénomènes plus ou moins liés. Dans le cadre de la formation à la création d'entreprise au profit des étudiants et des jeunes, l'accent sera mis sur une dizaine de motivations pour sensibiliser à l'esprit d'initiative et à l'entrepreneurship :

- Le chômage des étudiants et des jeunes
- La perte de son emploi
- La satisfaction des besoins
- La liberté financière
- Le désir d'indépendance
- Des ressources financières disponibles ;
- Un savoir-faire à valoriser ;
- Une idée «originale » à concrétiser ;
- Une proposition d'occasion d'affaires à saisir ;
- Une situation liée à la rupture, la transition dans la trajectoire de vie ou de carrière ;
- La mise en place de structure de promotion de l'entreprise privée.

I – LE CHÔMAGE ETUDIANTS ET DES JEUNES

Le problème d'emploi au terme de leurs formations académique ou professionnelle place le chômage des étudiants et des jeunes en tête des motivations à la création d'entreprise ; surtout dans un contexte où l'offre d'emplois est très insuffisante par rapport à la demande.

Quelques statistiques dans le contexte camerounais pour mieux nous édifier :

- ✓ En 2017 l'estimation des effectifs des étudiants dans les huit (08) universités d'Etat et les grandes écoles (YdéI, YdéII, Dschang, Bamenda, Buea, Maroua, Ngaoundéré) ainsi que dans les 237 Instituts Privés d'Enseignement Supérieur (IPES) se chiffrait à plus

d'un demi-million. C'est en terme de milliers que se chiffrent chaque année, les étudiants qui quittent le système universitaire avec un BTS ou un HND, une Licence ou un Bachelor's degree, un master, un doctorat, un diplôme d'ingénieur, pour le marché de l'emploi.

- ✓ En 2017 il y a eu également 340.000 candidats au baccalauréat et 180.000 admis. 6000 seulement ont réussi le concours des grandes écoles et 174.000 se sont trouvés contraints d'aller à l'université. Moins de 02% espèrent à un emploi dans le futur.
- ✓ En 2014 le chef de l'Etat camerounais a initié le recrutement des cadres à la fonction publique. Pour les 25.000 places disponibles, Il y a eu total 308.000 dossiers de candidatures déposés, soit à peine 8% de cadres ont été retenus. Ce qui suppose que sur 100 postulants à l'emploi moins de 10 trouvent un emploi. Les 90 autres sont restés au chômage.

Des statistiques qui démontrent à suffisance, combien le marché de l'emploi est compétitif. Combien d'emplois sont créés chaque année ?

Seul l'entrepreneuriat peut apporter une solution à ce fléau. L'auto-emploi est donc la voie de salut.

II – LA PERTE DE SON EMPLOI

La perte de son emploi peut avoir des conséquences multiples :

- ✓ Vous faire retomber dans le chômage. Sans revenus vous êtes un homme déboussolé ;
- ✓ Vous faire perdre de votre dignité dans la société. Sachez que rien ne vaut l'honneur pour un être humain;
- ✓ Détruire votre famille. Divorce, enfant délinquant ;

Le choc psychologique est parfois violent qu'il vous pousse à l'exil et certains même au suicide.

Certaines personnes expriment un vif désir d'être utiles par leur travail, leur savoir-faire, même après l'obtention d'un emploi ou d'une source de revenus, leur motivation à la création persiste tant que cet emploi ne leur permet pas de valoriser suffisamment leurs talents. Il peut s'agir parfois d'un garde-fou pour anticiper sur une éventuelle perte de son emploi.

Développons des AGR en marge notre emploi principal pour éviter des surprises désagréables en cas de licenciement

Respectons ce conseil de WARREN BUFFETT: « **A propos des revenus : Ne dépends jamais d'une seule source de Revenus. Investis pour en créer une seconde** »

III – LA SATISFACTION DES BESOINS

Nous évoluons dans un contexte où nous croulons sous le poids de nombreuses charges dont même l'emploi salarial ne peut pas nous permettre de vivre décemment :

- (1) les charges récurrentes et incompressibles (loyer, alimentation, habillement, eau et électricité, transports...),
- (2) les charges familiales (santé, éducation, scolarité...),
- (3) les charges sociales (funérailles, obsèques, famille et belle famille...)
- (4) les charges de plaisir ou de consommation ou d'amélioration de la qualité de vie (voiture, Télévision, téléphone, loisirs...).

A l'analyse de ces différents besoins, le revenu salarial combien soit-il, peut-il couvrir l'ensemble des besoins humains et vous permettre de vivre décemment ? La réponse c'est NON ! Ce d'autant plus chacun essaye à chaque fois de placer son standing de vie au niveau de son

salaires. Pour y remédier, l'alternative c'est de développer d'autres sources de revenus à travers les AGR (Activités génératrices de revenus) ou la création d'entreprise.

Une fois de plus, seul l'entrepreneuriat peut vous offrir une capacité d'autofinancement ou un cash flow pour venir à bout de toutes ces différentes charges et vous mettre à l'abri des difficultés financières.

IV – LA LIBERTE FINANCIERE

L'entrepreneuriat vous offre une capacité d'auto-financement ou un cash flow pour venir à bout de toutes vos différentes charges et vous met à l'abri des difficultés financières. Elle vous procure une autonomie financière et une certaine aisance. L'autonomie financière c'est bien, mais la liberté financière c'est encore mieux.

La liberté financière c'est lorsqu'on a créé une entreprise ou les gens travaillent pour vous (un système est mis en place) qui génère un flux continu de revenu qui nous libère à faire ce que l'on veut avec notre temps. On peut aller en vacances, être malade et l'argent continu à tomber.

V – LE DESIR D'INDEPENDANCE

Il existe une catégorie d'individus qui supportent très mal la subordination dans l'exercice de leurs fonctions et ne se sentiraient à l'aise que dans un cadre où ils pourraient décider de leur sort ou être associés aux décisions qui les affectent. Par exemple :

- gérer son temps librement;
- fixer ses propres objectifs;
- prendre des initiatives et des décisions en toute souveraineté;
- assumer des responsabilités.

Devenir son propre patron constitue pour ceux-là une véritable obsession. Pour ces derniers, la création est motivée principalement par un désir de libération. C'est souvent le cas de certains hauts fonctionnaires ou hauts cadres qui, malgré leur confort matériel, décident d'abandonner leur poste pour monter une entreprise.

VI - RESSOURCES FINANCIERES DISPONIBLES

Certains candidats à la création le sont tout simplement parce qu'ils disposent d'un capital qu'ils veulent investir dans une affaire. Ce capital provient généralement, soit de l'épargne, soit des tontines, soit d'une aide familiale.

Même en l'absence d'un capital, le seul espoir de pouvoir bénéficier d'une aide familiale motive d'autres personnes. L'aide familiale ici ne se limite pas à la seule assistance financière, elle peut l'être sous forme de parrainage. C'est le cas par exemple de ceux qui ont des «connaissances» qui peuvent leur permettre d'accéder à un financement bancaire.

Il en est de même pour ceux qui possèdent des biens hypothécables dans leur patrimoine. Sachant qu'ils ont les garanties exigées par les banques (maisons, terrains) pour octroyer des crédits, ils sont incités à monter une affaire pour exploiter cette opportunité.

VII - UN SAVOIR-FAIRE A VALORISER

La volonté de créer une entreprise anime d'autres individus parce qu'ils connaissent un métier et souhaiteraient le mettre en œuvre à leur propre compte. C'est souvent le cas des apprentis en fin de formation, de jeunes diplômés qui ont suivi un enseignement technique et des techniciens salariés dans une entreprise. La motivation à la création est d'autant plus forte chez ceux qui ne veulent pas être exploités par un tiers.

VIII - UNE IDEE «ORIGINALE» A CONCRETISER

La création d'une entreprise part toujours d'une idée, mais il convient de reconnaître que tous ceux qui ont des idées ne sont pas nécessairement candidats à la création.

Les candidats dont la motivation se fonde sur une idée sont généralement ceux qui pensent que l'idée peut leur permettre de gagner aisément leur vie ou améliorer leur situation. Le candidat dans ce cas est motivé par les perspectives de gain que l'idée pourrait générer (gain matériel ou moral). Il arrive même que l'idée devienne une véritable religion pour le détenteur, ce d'autant qu'il croit que la concrétisation de cette idée peut améliorer considérablement les conditions de son existence. Il existe encore bien d'autres motivations que l'on ne saurait inventorier.

IX - UNE PROPOSITION D'OCCASION D'AFFAIRES A SAISIR

Même s'il existe des facteurs communs aux entrepreneurs, certains parmi eux considérés comme des entrepreneurs en puissance, sont très souvent motivés à passer à l'action. Ceux-là sont particulièrement habiles à détecter « la bonne affaire », à saisir l'occasion et à imaginer la solution inédite. Leur façon de voir les choses dépasse le cadre concret du moment.

X - UNE SITUATION LIEE A LA RUPTURE, LA TRANSITION DANS LA TRAJECTOIRE DE VIE OU DE CARRIERE

Un aspect négatif dans la vie peut aussi inciter à la création d'entreprise. C'est le cas par exemple d'une situation de rupture ou de transition dans la trajectoire de la vie ou de carrière : immigration, « crise du milieu de carrière » (au passage de certains caps d'âge, on décide de réorienter sa vie), difficultés à réintégrer le marché du travail, fin des études, mutation, refus de promotion, rétrogradation, diminution de salaire, conditions de travail difficiles, employeur réfractaire aux idées nouvelles, etc.

XI - LA MISE EN PLACE DE STRUCTURES DE PROMOTION DE L'ENTREPRISE PRIVEE

En marge des sept premières motivations ci-dessus évoquées, une volonté politique peut aussi inciter à la création d'entreprise, par la mise en place de structures de promotion. Beaucoup de pays en Afrique sont assez avancés dans ce domaine. C'est par exemple le cas aujourd'hui au Cameroun avec l'avènement du ministère des PME, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat dont l'une des missions principales c'est de contribuer à mitiger les obstacles à l'émergence des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat. Citons aussi les actions de formation en « entrepreneurship et montage des micros projets » en faveur des femmes accompagnées de l'octroi des micros crédits par leurs ministères de tutelle pour le démarrage de leurs projets.

Somme toute, chaque circonstance de la vie d'un homme peut activer en lui le désir de créer une entreprise. Tout comme il existe des créateurs qui ne le sont devenus que par la force du hasard; rien ne les prédestinant au départ aux affaires.

En réalité, il est difficile d'isoler avec précision le phénomène qui a fait germer dans l'esprit d'un créateur l'idée de créer une entreprise. La décision de créer une entreprise est souvent la résultante de la combinaison d'une série de motivations. On peut simplement essayer de les hiérarchiser de manière à privilégier certaines au détriment d'autres.

CHAPITRE 3 : LE QUADRANT DU CASHFLOW

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

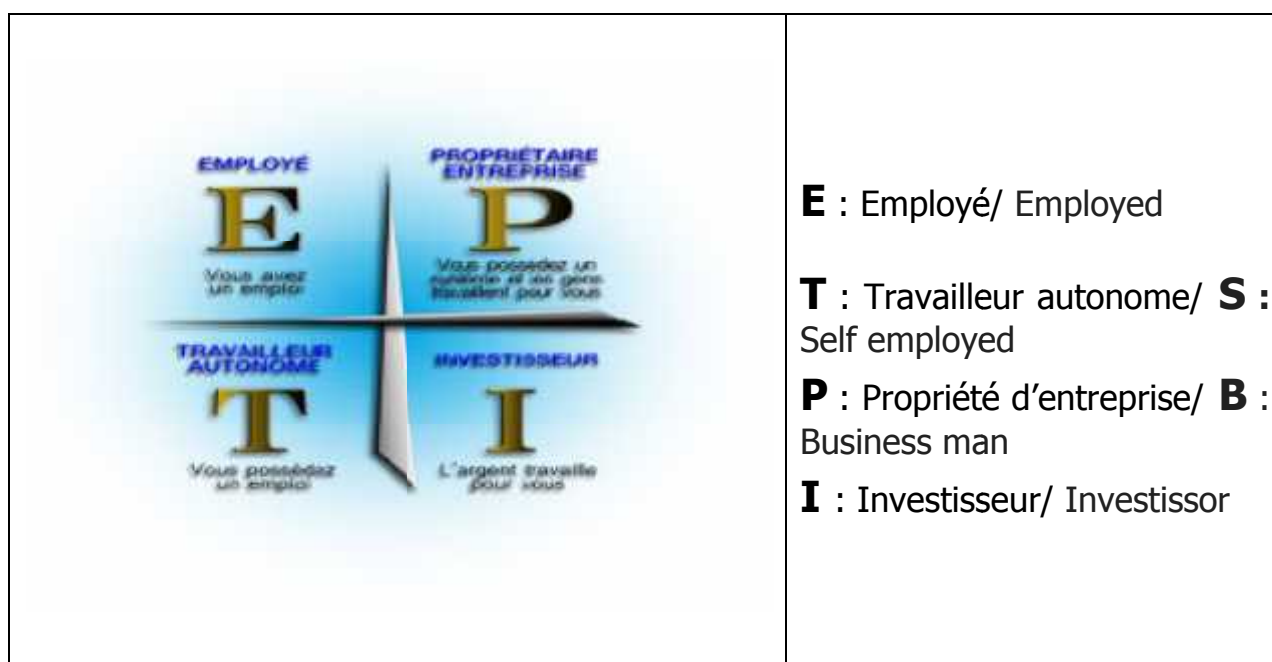
- ❖ Faire comprendre que l'emploi c'est bien, mais la création de l'entreprise « comme système » c'est encore mieux. Et que la création d'entreprise reste le socle de la liberté financière.

Sommaire

- I – L'EMPLOYE
- II – LE TRAVAILLEUR AUTONOME OU INDEPENDANT
- III – LE PROPRIETAIRE/CREATEUR D'ENTREPRISE
- IV – L'INVESTISSEUR

INTRODUCTION

Le Quadrant du cash-flow (route de l'indépendance financière) est un principe élaboré par Robert Kiyosaki. Ce précepte est issu de l'analyse des différents statuts professionnels qui présentent les quatre catégories de revenus.



- **E** comme Employé/ Employed : vous avez un job
- **T/S** : vous travaillez en indépendant/ Self employed, vous vous êtes créé votre propre job
- **P/B** : vous êtes Propriété d'entreprise/Business man vous possédez un système, des gens travaillent pour votre compte
- **I** comme Investisseur : vous faites travailler votre argent pour vous

Il explique que les gens situés dans les parties **E** et **T/S**, ne seront jamais vraiment riche

puisqu'ils doivent continuer à travailler pour avoir de l'argent.

Cela peut vous paraître un peu étonnant car cette catégorie inclus aussi les notaires et médecins qui ne sont pas financièrement à plaindre, mais pensez-y : ils sont dans le même cas qu'un employé, pas de travail, pas d'argent.

I - E POUR EMPLOYE

Cette catégorie est la plus courante, c'est celle qui offre la "sécurité". Vous savez chaque mois ce que vous allez gagner. Vous échangez votre temps contre de l'argent.

Votre salaire vous sert à payer vos factures puis vous recommencez la même chose mois après mois, année après année. Pour gagner plus, vous devez travailler plus. C'est votre employeur qui décide de votre salaire et de vos congés.

L'important c'est que vos économies peuvent vous servir à investir et constituer le premier jalon de votre processus entrepreneurial.

En fait, "sécurité" ne rime pas forcément avec "liberté" bien au contraire.

II – T POUR TRAVAILLEUR INDEPENDANT OU S POUR SELF EMPLOYED

Vous travaillez pour vous-même comme un médecin, dentiste, plombier, jardinier,...

Par rapport à l'employé, vous gagnez légèrement plus que lui. Vous vendez vos compétences contre de l'argent. Vous avez un peu plus de liberté car vous êtes indépendant, vous pouvez définir vos horaires de travail et de vos périodes de vacances. Le travailleur indépendant pense souvent avoir une liberté totale, mais ce n'est pas vraiment la réalité. Même si vous vendez plus votre savoir-faire ou vos compétences, vous échangez aussi votre temps contre de l'argent. Si vous arrêtez de travailler ou que vous êtes malade, vous ne gagnez rien. Vos périodes de vacances ne sont pas payées.

III - P POUR PROPRIETAIRE/CREATEUR D'ENTREPRISE OU B POUR BUSINESS MAN

Vous êtes chef d'entreprise. Vos revenus ne dépendent pas seulement de vous. Vous avez mis en place tout un système et ce sont les gens qui travaillent pour vous. Toutefois pour être dans **le quadrant P**, cela demande entre 5 à 7 ans pour bien lancer la machine et ensuite vous pouvez prendre 2 mois de vacances et être totalement libre sans vous soucier de rien à condition de savoir déléguer. En cas d'absence pour maladie, votre entreprise continue de tourner et de générer des bénéfices grâce à vos employés ou des indépendants travaillant pour votre entreprise. Cependant avoir sa propre entreprise nécessite d'avoir un capital important pour acheter le matériel de bureau, un local, payer les employés ainsi que les charges. Ce n'est pas synonyme de réussite. Il y a toujours un risque. Toutefois si vous avez bien étudié la mise en place de votre entreprise vous gagnez bien mieux votre vie et vous avez plus de temps qu'un employé ou un indépendant.

IV - I POUR INVESTISSEUR

C'est la partie du quadrant la plus intéressante et la plus intelligente car **c'est l'argent qui va travailler pour vous et non l'inverse.**

Vous investissez dans l'immobilier, dans des entreprises, dans des fonds sécuritaires, des produits de patrimoine... Vous pouvez partir en vacances ou être malade, l'argent travaille pour vous. Vous n'avez pas d'employé à payer comme le propriétaire d'entreprise. C'est ici que réside **la liberté financière** mais également de temps.

Investir nécessite parfois des sommes d'argent que tout le monde ne sait pas avoir surtout en tant de crise économique. L'investisseur joue aussi sur le long terme (1an - 2ans - 5ans,...)

Même sans avoir de connaissances particulières en finances et en investissements il vous est possible d'investir avec un minimum de risque voire même sans risque.

En conclusion

Si vous vous situez dans la partie de gauche du **quadrant E-T**, vous ne deviendrez jamais libre financièrement car vous devez échanger votre temps contre de l'argent.

Vous pouvez associer Employé et Investisseur pour augmenter vos revenus.

Toutefois la liberté financière ainsi que la liberté de temps total sera dans la partie Propriétaires d'entreprises et Investisseurs.

Le quadrant du cash flow de Robert KIYOSAKI est une illustration du processus entrepreneurial qui présente une évolution qui permet de devenir un véritable entrepreneur, un propriétaire d'entreprise ou un investisseur, représentés dans la partie droite du quadrant.

CHAPITRE 4 : PROFIL PSYCHOLOGIQUE DU CREATEUR D'ENTREPRISE

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Outiller le candidat à la création d'entreprise à l'auto-évaluation avant de se lancer dans la création d'entreprise.

Sommaire

- I - QUELQUES TRAITs CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR QUI REUSSIT
- II- D'AUTRES FACTEURS DETERMINANTS POUR LE SUCCES DE L'ENTREPRENEUR
- III – L'AUTO-EVALUATION : UN PREALABLE POUR TOUT CANDIDAT A LA CREATION
- IV – POURQUOI COMMENCER PAR SON AUTO-EVALUATION
- V - LES DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS DE CREATION D'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Contrairement à ce que d'aucuns pensent, l'édification d'une entreprise est une tâche très ardue. Elle exige non seulement une base solide en matière de gestion, mais aussi et surtout beaucoup de **sacrifices**, de la **détermination** et de la **finesse**. Si ces trois traits de caractère rencontrent de solides prédispositions chez certains entrepreneurs, d'autres par contre, les

acquièrent à force de les cultiver. Il va sans dire que la réussite en affaires dépend d'abord de la personne de l'entrepreneur, en l'occurrence de son profil psychologique.

I - QUELQUES TRAITS CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR QUI REUSSIT

Loin de prétendre dresser un portrait-robot de l'entrepreneur, plusieurs études ont montré cependant que les créateurs qui réussissent rassemblent généralement les traits de caractère suivants :

- Le désir de la perfection et du succès ;
- le goût du risque (risque calculé) ;
- la puissance de travail ;
- la confiance en soi-même ;
- l'esprit d'initiative ;
- la ténacité ;
- le sens de la responsabilité et de la raison.

II - D'AUTRES FACTEURS DETERMINANTS POUR LE SUCCES DE L'ENTREPRENEUR

En l'absence de ces atouts, le créateur d'entreprise aura du mal à surmonter les multiples difficultés qui s'érigent sur son parcours, notamment en phase de démarrage du projet. Il s'agit d'une phase qui impose des règles de conduite très contraignantes pour le jeune promoteur, en tête desquelles on peut citer:

- 1° la solitude au détriment de la famille et des amis ;
- 2° le travail acharné au détriment des loisirs ;
- 3° le sacrifice du confort matériel au profit de l'entreprise.

▪ La solitude c'est insupportable, mais un passage obligé

Pendant la phase de démarrage, la solitude reste le principal partenaire du créateur. Il est souvent obligé de s'isoler pour mieux ordonner ses idées et bâtir son projet. Il est aussi un homme seul quand il faut faire accepter ses idées par les tiers ou quand il faut prendre des décisions qui concernent son projet ou son entreprise. Il n'est pas rare que même ses plus proches soient méfiants et réticents quand ils discutent de son projet avec eux. Généralement sans argent, le créateur est constamment victime d'indifférence et de mépris de toutes sortes, notamment quand il faut rechercher des partenaires ou solliciter une aide financière.

▪ L'entreprise d'abord, les loisirs et le confort matériel plus tard.

D'une manière générale, les entreprises en phase de démarrage se caractérisent par une situation précaire, pour éviter des surprises désagréables, le créateur doit faire très attention à ses dépenses durant cette période. Ce n'est pas le moment de puiser dans les caisses de l'entreprise pour s'acheter une grosse cylindrée, ni pour se loger en PDG, encore moins pour mener un train de vie bourgeois, car l'entreprise a besoin de ses réserves financières pour affronter les incertitudes du futur.

En plus du sacrifice financier, le créateur doit investir du temps pour son entreprise. Parce qu'au départ, il est l'homme à tout faire (manager, chef d'atelier, secrétaire, commercial...), 12 à 15 heures de travail ne suffisent pas pour boucler son programme quotidien. Même les week-ends ne laissent pas place au repos. Bref, le créateur est plus qu'une mère allaitant qui veille sur son enfant de nuit et de jour. Par la force des choses, même sa famille est laissée-pour-compte, parce que sa charge de travail au sein de l'entreprise ne lui ménage que très peu de temps à consacrer à son conjoint, aux enfants et aux autres membres de la famille.

Les amis aussi ne sont pas épargnés dans la mesure où le créateur est contraint d'adopter de nouvelles habitudes. C'est tout l'environnement social du créateur qui souffre du mal de la création.

Il est vrai que les sacrifices à court terme sont de taille, mais ils sont indispensables pour prétendre à la réussite à terme. Rien n'est plus exaltant pour un créateur que de franchir ces obstacles avec succès. Même l'échec n'enlève rien au mérite, car comme dit J.M Goudard « un homme qui échoue est un homme qui a agi ...Et quand on pense avoir raison on se bat jusqu'au bout ¹ ».Surtout n'hésitez pas à recommencer pour profiter des leçons de l'échec. Histoire d'être un perdant qui gagne!

III - L'AUTO-EVALUATION : UN PREALABLE POUR TOUT CANDIDAT A LA CREATION

Comme nous l'avons déjà relevé, le succès dans la création dépend avant tout de l'homme entrepreneur. Par conséquent, il est absolument nécessaire que chaque candidat à la création fasse au préalable une auto-évaluation avant de s'engager dans la création proprement dite.

Le tableau ci-après répertorie quelques qualités clés que tout créateur doit apprécier.

La ténacité	Êtes-vous prêt à tenir bon tant qu'il y a de l'espoir?
L'esprit d'initiative	Attendez-vous que les autres vous dictent votre conduite ou prenez- vous toujours les devants?
Sens de responsabilité	Aimez-vous prendre des responsabilités et réussissez-vous généralement à les assumer jusqu'au bout ?
La résistance aux chocs	Êtes-vous de ceux qui se renforcent lorsqu'on cogne dessus ou bien avez-vous tendance à vous décourager facilement lorsque vous recevez une mauvaise nouvelle? Avez-vous tendance à réagir violemment contre des idées que vous ne partagez pas?
La capacité de travail	Arrivez-vous à travailler «à plein régime» 10 heures -12 heures par jour et cela d'une manière continue?
La santé	Avez-vous une santé qui vous permet de travailler 12 heures par jour sous tension et sans jamais prendre de vacances?
L'enthousiasme, l'aptitude à communiquer cet enthousiasme aux autres	Vous sentez-vous capable de déplacer des montagnes? Arrivez-vous facilement à communiquer aux autres votre foi, votre enthousiasme, même lorsqu'en réalité vous n'êtes pas totalement convaincu d'être sur la bonne voie?
L'aptitude à décider	Prenez-vous le temps de réfléchir avant de décider? Une fois que vous avez décidé, avez- vous tendance à revenir en arrière ? Lorsque les circonstances l'exigent, Savez-vous décider rapidement?
L'art de vendre	Savez-vous vendre vos idées et vous vendre vous-même? Êtes-vous capable de convaincre, de persuader les autres? Armez-vous vendre des produits ou des services? Obtenez-vous de bons résultats?
Possédez-vous suffisamment de bon sens et de jugement	Pour changer d'avis à temps lorsque la plupart de ceux qui vous entourent vont s'enfermer dans des actions sans issue? Arrive-t-on facilement à vous duper?
Arrivez-vous facilement à vous adapter	À des situations nouvelles ? Êtes-vous à l'aise dans de telles situations?

¹Je vous salue Fiascos.. J.M. Goudard Edition Lattès

Possédez-vous une grande curiosité pour tout ce qui vous entoure	Prenez-vous le temps d'essayer de comprendre ce qui, dans ce monde, ne concerne pas directement votre activité professionnelle?
Avez-vous le désir de comprendre les autres?	Savez-vous écouter les autres? Êtes-vous désireux de les aider à progresser?
Possédez-vous un flair	Qui vous permet d'anticiper l'évolution de notre société?

Source: *Stratégie pour la création d'entreprise* Dunod, 2ème Edition p.18

L'auto-évaluation présente trois gros avantages :

1. Elle permet au créateur de repérer ses points forts et ses points faibles ;
2. Elle le guide dans le choix de son projet et l'oriente vers des créneaux où il a le plus d'atouts ;
3. Enfin, elle aide celui-ci à évaluer les efforts à déployer pour mettre toutes les chances de succès de son côté.

Sur le plan pratique, le créateur peut s'évaluer soit en se testant soi-même, soit en se faisant tester par un spécialiste. La seconde option semble la mieux indiquée, afin d'éviter le risque de biaiser les résultats du test. Vous conviendrez avec nous qu'il est difficile de porter sur soi-même un jugement rigoureusement objectif.

Les conseillers d'entreprise et les psychologues spécialisés sont les mieux placés pour vous aider à déterminer vos points forts et vos points faibles. Ils vous soumettront généralement à un ensemble de tests et interviews qui, au bout du compte, feront le point sur :

- vos comportements ;
- vos orientations naturelles ;
- vos facteurs favorables à la réussite ;
- et les situations dans lesquelles vous risquez l'échec.

Partant de ces résultats, vous pourrez déduire aisément le comportement à acquérir ou le type de collaborateurs ou d'associés dont vous devez vous entourer pour combler vos lacunes.

Dans les pays développés, l'évaluation des créateurs est presque la règle dans les organismes financiers. Cette attitude se justifie tout simplement par le fait qu'en matière de création, il vaut mieux parier plus sur l'entrepreneur (ou une équipe). Malheureusement, cette composante principale de la création fait l'objet de très peu de considération dans nos pays: soit le banquier s'accroche aux garanties matérielles fournies par le créateur, soit il se limite aux critères cardinaux de rentabilité du projet (le volume du marché, le cash-flow, etc.).

Dans ces conditions, on ne devrait pas s'étonner de la durée éphémère des PME chez nous, dès lors que la majorité des organismes de financement ne se posent pas de questions sur les chances de succès qui reposent essentiellement sur les potentialités individuelles (profil psychologique, expérience, aptitude à la gestion...) du créateur.

VOUS TESTER AVANT DE VOUS LANCER EN AFFAIRES

Pour le faire, vous devez répondre aux trois préoccupations ci-après réparties dans trois tests:

- Que vivent les entrepreneurs ? (mythes ou réalités, vous ferez le tour de vos croyances concernant le monde des affaires) ;

- Comment voient-ils et font les choses généralement ? (l'évaluation de votre potentiel entrepreneurial vous permettra de vous mesurer aux attitudes et aux comportements observés chez les entrepreneurs) ;
- Qu'est-ce qui les motive ? (le diagnostic de votre situation personnelle vous fait trouver l'attrait à la carrière d'entrepreneur).

CONSEILS PRATIQUES

Se décider de créer une entreprise c'est accepter de se mettre sur la ligne de départ d'un parcours du combattant. La force psychologique est très déterminante pour le succès. Aussi avant de s'y engager, chaque candidat doit observer les cinq règles ci-après :

1. Se connaître : connaître ses points forts et ses points faibles ;
2. Avoir confiance en soi-même ;
3. Être tenace ;
4. Avoir le sens du sacrifice ;
5. Miser sur le long terme.

IV – POURQUOI COMMENCER PAR SON AUTO-EVALUATION

« *CREER SON ENTREPRISE : UNE OPERATION RISQUEE* »

Vous est-il déjà arrivé de vous poser la question de savoir pourquoi la famille des créateurs (des entrepreneurs) est-elle si marginale dans notre société, ce malgré le rêve de beaucoup de devenir patron d'une entreprise?

À notre avis, cette situation s'expliquerait principalement par l'échec et /ou la peur de l'échec. L'échec des entreprises atteint des proportions qui feraient frémir même les entrepreneurs les plus talentueux.

Le taux moyen d'échec des entreprises qui se créent se présentent ainsi qu'il suit :

- 20% dès la première année ;
- 30% pour la période des trois premières années;
- 40% à 50% pour les cinq premières années²».

À peine 50 entreprises sur 100 franchissent le cap de cinq ans après la création.

Dans un environnement encore moins favorable comme le nôtre, ce taux serait nettement plus important. Créer une entreprise se révèle donc comme une opération hautement risquée, assimilable à une véritable aventure : un parcours du combattant.

L'entrepreneur est exposé en permanence à des risques divers aux conséquences souvent douloureuses :

- 1)- Le risque de perdre son capital ;
- 2)- Le risque de succomber sous le poids de l'endettement ;
- 3)- Le risque de tomber dans le chômage ...

En plus de ces risques, s'ajoute le poids psychologique de l'échec.

Coupé de son entreprise, le chef d'entreprise est amputé d'une partie de lui-même et surtout le supporte mal. Résultat: rétrogradé dans l'échelle sociale, il a tendance à se replier sur lui-même».

Très peu d'entrepreneurs se remettent du choc psychologique de l'échec. Ce choc est d'autant plus violemment ressenti que le promoteur vit dans un environnement social où l'échec est perçu comme une situation honteuse, une déchéance, voire le purgatoire. Des pressions

² *Stratégie sur la création d'entreprise, Robert Papin Dunod 2ème Edition p. 2*

sociales poussent certains entrepreneurs à l'exil et même au suicide après la faillite de leur entreprise. La seule peur de l'échec décourage de nombreux candidats à la création. Et il faut les comprendre, car entreprendre c'est courir des risques. Les créateurs qui réussissent ne sont que ceux qui se préparent à l'avance pour affronter ces risques. Entre autres, la préparation psychologique compte beaucoup.

V - LES DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS DE CREATION D'ENTREPRISE

Le parcours du créateur d'entreprise s'articule en dix étapes ainsi qu'il suit :

- Sélectionner l'idée ;
- Evaluer le potentiel entrepreneurial ;
- Valider l'idée ;
- Réaliser l'étude de marché ;
- Réaliser l'étude technique ;
- Réaliser l'étude économique et financière ;
- choisir la forme juridique adaptée ;
- Rechercher d'éventuels partenaires et le financement ;
- Entreprendre les formalités de constitution ;
- Installer l'entreprise.

Il est important de suivre rigoureusement ces différentes étapes du parcours du créateur d'entreprise pour mettre en place une entreprise viable.

RECHERCHE ET VALIDATION DE L'IDEE

CHAPITRE 1 : IDENTIFICATION DE L'IDEE

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Fournir au participant des outils appropriés pour la formulation d'une bonne idée d'entreprise

Sommaire

I – QUELQUES PISTES DE RECHERCHE D'IDEES DE PROJET

II - VALIDATION D'UNE IDEE DE PROJET

INTRODUCTION

Une entreprise qui marche satisfait à la fois les besoins des clients et comble vos propres attentes. En d'autres termes, votre entreprise vend aux gens ce dont ils ont besoin ou ce qu'ils veulent, au prix qu'ils peuvent payer ou au prix qu'ils sont prêts à payer. Mais cette entreprise doit également vous procurer une satisfaction personnelle.

Par conséquent, vous aurez besoin d'identifier et d'élaborer des idées d'entreprise qui profitent assez à vos clients et à vous-même. Pour cela, il est important de bien les décrire et de les examiner une à une. Une bonne entreprise a, comme point de départ, des idées d'entreprise claires.

Il n'existe pas une démarche logique ou rationnelle pour la chasse aux idées. Très souvent le créateur s'arrache les cheveux alors qu'une foule d'opportunités s'offrent autour de lui. Il oublie qu'il peut résoudre son problème en un tour de main, soit en s'inspirant des idées des autres, soit en transformant des idées existantes ou encore en transformant purement et simplement son activité professionnelle en entreprise; soit en consultant les études socioéconomiques et les banques de données existantes.

I - QUELQUES PISTES DE RECHERCHE D'IDÉES DE PROJET

Nous vous présentons ci-après quelques pistes pouvant être explorées dans le cadre de la recherche de votre idée de projet.

1.1 - S'INSPIRER DES IDÉES DES AUTRES

Vous pouvez vous inspirer des idées des autres, mais il n'est surtout pas conseillé d'agir par mimétisme. L'idée, même si elle provient des autres, devrait revêtir un caractère original. Ceci permet d'éviter le risque de tomber sur des créneaux dont les possibilités du marché ne sont pas satisfaisantes.

Dans ce domaine il a été recensé dix possibilités de créer à partir des idées des autres. Nous y avons retenu huit qui pourraient particulièrement intéresser les chasseurs d'idées dans notre contexte économique :

1. Importer une idée

Par exemple, il suffit d'effectuer un voyage à l'étranger pour trouver des idées. Mais il faut investir dans les frais de transport.

2. Trouver un partenaire

Il existe de petits génies qui ne savent pas vendre leur compétence. Si vous êtes vendeur de race et qu'il vous manque des idées pour entreprendre, il suffit de dénicher un de ces génies et de vous associer avec lui pour créer une entreprise.

Quand bien même ce petit génie veut transformer son idée en entreprise, il lui reste à résoudre l'équation du financement, dans ce cas, si vous avez de l'argent sans idée, vous pouvez vous associer avec lui pour créer une entreprise. Mais il n'est toujours pas aisé de tomber sur de telles occasions.

Dans certains pays, la création en partenariat (notamment un partenariat entre nationaux) est favorisée par les Chambres de Commerce. Elles organisent régulièrement des bourses de rapprochement où ceux qui ont des idées peuvent rencontrer ceux qui ont de l'argent ou des professionnels aux compétences complémentaires. C'est aussi l'un des objectifs visés par les organisateurs des Forum industriels.

3. Acheter une entreprise

Reprendre une entreprise, c'est certainement une bonne idée. L'avantage c'est qu'elle a déjà été testée. Encore faut-il trouver une entreprise saine à vendre! Car l'information circule très peu dans ce créneau. Cependant, on peut tomber sur une occasion en côtoyant les banquiers, les consultants ou la Chambre de Commerce.

4. Lire la presse spécialisée

Il n'en paraît que très peu dans nos pays. Celles que l'on rencontre dans les kiosques viennent en majorité d'Europe. Les idées lucratives qu'elles proposent sont pour la plupart des cas étudiés dans le contexte européen. Aussi leur exploitation éventuelle dans un environnement différent exige quelques adaptations.

5. Choisir la franchise

La franchise est aussi un bon moyen d'entreprendre à partir de l'idée d'un autre. Un des gros avantages : elle vous transfère le savoir-faire et l'expérience.

En contrepartie vous devez verser une redevance au franchisé. La franchise peut porter aussi bien sur la vente d'un produit ou d'un service. C'est le cas par exemple des stations-services (Shell, Total, BP, etc.).

6. Profiter des amis

En leur demandant par exemple de vous aider à trouver une idée pour entreprendre. Parmi les trois ou quatre idées qu'ils vous proposeront, au moins une pourrait accrocher votre attention.

7. Acheter une idée

Acheter une idée c'est possible ; pourvu que le vendeur vous en garantisse l'exclusivité. Dans le cas contraire, ce serait de l'argent perdu.

8. Acheter un brevet

Acheter un brevet d'invention c'est plus cher, mais c'est plus sûr. Cette piste vous oblige à vous engager dans un travail de recherche qui demande beaucoup de patience. Car vous devez consulter le répertoire de l'O.A.P.I. (Organisation Africaine pour la Propriété Intellectuelle).

1.2 - TRANSFORMER SON METIER EN ENTREPRISE**1. S'essaimer**

Par exemple : "Vous dirigez un service de maintenance ou un groupe de commerciaux et vous proposez à votre employeur de partir avec votre équipe faire le même métier en "indépendant".

Chaque partie y trouve son compte :

- l'employeur : grâce à la sous-traitance, il allège ses charges sans réduire l'activité de son entreprise.
- la nouvelle entreprise : les relations de travail sont maintenues avec l'ex-employeur, donc un premier client assuré.

2. Partir sans idées, mais avec vos clients

Vous quittez votre employeur et vous vous installez pour exercer une activité similaire. Ceci est fréquent dans les entreprises de services (cabinet conseil, service informatique...). Si vous étiez apprécié des clients, ils vous suivront tout simplement pour des raisons de confiance et de sécurité.

1.3 - TRANSFORMER DES IDEES

Deux exemples :

1°/ Investir un nouveau marché

Saisir une opportunité créée par de nouvelles tendances, la conjoncture ou les événements. Pour lancer un nouveau produit. Un exemple : la fin des travaux de bitumage de l'axe lourd Douala-Yaoundé. Grâce à cet événement, certains entrepreneurs ont immédiatement pensé à lancer un nouveau service de transport offrant aux voyageurs plus de confort et plus de sécurité (des bus).

2°/ Raccourcir les délais

"Une idée phare : faire la même chose ou presque mais plus vite". C'est le cas des entreprises de messagerie qui se sont créées en réaction aux lenteurs des P.T.T. Les Fast-Food, les clefs-minute, les photos-minute en sont autant d'illustrations.

1.4- CONSULTER DES ETUDES SOCIOECONOMIQUES ET DES BANQUES DE DONNEES EXISTANTES

Très souvent les Pouvoirs Publics commandent des études sectorielles pour des besoins de politiques économiques. Dans certains cas, ces études évaluent le marché d'un éventail de produits (par secteur ou par filière) sur le plan macro-économique, en donnant des indications :

- sur le volume du marché ;

- le degré de concurrence sur le marché intérieur ou extérieur ;
- les perspectives de commercialisation compte tenu des besoins actuels du marché ou de l'évolution pressentie de la demande.

Ces études lorsqu'elles sont bien exploitées peuvent constituer une bonne source d'inspiration.

L'identification de projets peut aussi se faire à partir des banques de données disponibles en l'occurrence :

- les statistiques douanières (statistiques des importations et des exportations) ;
- Le fichier des brevets d'invention de l'OAPI.

A ce titre, l'OAPI gère une importante banque de données jusqu'alors mal connue du public. Elle comprend des brevets non encore exploités et protégés, des brevets en exploitation, mais aussi des brevets en désuétude non exploités. Commencez vos investigations par cette dernière catégorie, ainsi vous n'aurez pas de royalties (droits dus à l'auteur du brevet) à payer.

Si ce passage vous a permis de décrocher une idée, vous ne devrez pas encore crier victoire. Il vous reste à savoir :

- ❑ si elle répond aux exigences du marché-cible ;
- ❑ si vous avez les capacités humaines et professionnelles requises?
- ❑ et si vous avez des moyens financiers conséquents?

Même si votre idée porte sur un produit nouveau ou sur un nouveau procédé de fabrication, vous devez la soumettre à l'épreuve de ces questions. Mais avant d'en arriver là, pensez à déposer un brevet d'invention auprès de l'O.A.P.I qui protégera votre produit ou procédé contre la piraterie.

Pour revenir au questionnaire relatif au test de l'idée, il convient de remarquer que d'une manière générale, le créateur n'a pas toujours les compétences nécessaires pour mener ces investigations, de surcroît lorsqu'il s'agit des projets complexes. Avant de s'en remettre aux spécialistes, il devrait cependant avoir une idée claire sur la nature même de son projet. Il y parviendra facilement en se documentant sur le projet et surtout en réalisant une étude sommaire du marché visé. Cette démarche a aussi l'avantage de permettre au consultant de mieux comprendre le projet dès les premiers contacts et le dispense des recherches qui, au bout du compte, contribuent à alourdir la facture de ses prestations.

CHAPITRE 2 : VALIDATION D'UNE IDEE DE PROJET

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ S'assurer que l'idée de projet est réaliste et que l'adéquation couple Homme/projet est établie

Sommaire

I – DEMARCHE DE VALIDATION D'UNE IDEE DE PROJET D'ENTREPRISE

II - ANALYSE DU PROJET ECONOMIQUE

III – ANALYSE DU PROJET PERSONNEL DU CREATEUR

INTRODUCTION

Le succès dans la création d'entreprise, repose sur la motivation et les **qualités du promoteur**, mais aussi sur **l'intérêt de l'idée ou opportunité** qu'il compte exploiter. Cependant, même si l'idée est géniale et le marché porteur, rien ne dit que le promoteur possède les atouts et les compétences pour capter une partie de ce marché et pour réussir.

Tout promoteur doit s'assurer qu'il veut réellement créer une entreprise et commencer par réfléchir sur lui-même; connaître et expliciter ses motivations, identifier ses atouts, détecter ses points faibles et défaillances pour la création d'entreprise. Il faut surtout éviter de se dire : « je n'ai rien à perdre, alors je fonce ».

Il s'agit, pour le porteur de projet d'entreprise :

- d'explicitier ses motivations, ses objectifs,...
- d'identifier ses atouts, forces,...
- de détecter ses points faibles, faiblesses,...
- de chercher à évaluer son profil entrepreneurial (innovateur, preneur de risque et proactif).

S'agissant de l'idée ou opportunité commerciale ou projet économique

En réalité, aucun promoteur aussi doué soit-il, ne peut espérer réussir s'il ne propose pas un produit ou un service capable de répondre à un besoin insatisfait ou mal satisfait et, s'il ne peut vendre ce produit ou ce service à un prix acceptable pour ses clients, et rentable pour sa future entreprise. Ainsi, il ne suffit pas de trouver une idée, il est nécessaire de vérifier si c'est une opportunité en soi ensuite, s'assurer que c'est une opportunité pour vous.

Une bonne idée ne représente pas toujours une opportunité pour la création d'entreprise, car une idée sans marché ou ne répondant pas à un besoin, n'a aucun intérêt. Une idée se présente comme une opportunité si elle répond à un besoin insatisfait ou mal satisfait.

Une idée susceptible de trouver un marché n'est probablement pas une bonne idée, si le promoteur n'a pas pris la peine d'analyser les facteurs-clés de réussite de son futur domaine d'activité.

Pour minimiser les risques, le futur créateur doit analyser soigneusement le secteur d'activité dans lequel il veut s'engager et évaluer sérieusement l'opportunité, en se posant les questions suivantes : l'idée est-elle une opportunité ? Existe-t-il un marché solvable pour cette idée ? Quels sont les facteurs clés de réussite sur ce marché ? Quels sont vos atouts et vos faiblesses sur ces facteurs ? Pouvez-vous réduire les faiblesses et profiter au maximum de ces atouts ? Comment ? Si la réponse à ces questions est positive, alors le futur créateur doit avancer dans l'étude des différentes composantes du projet et élaborer un plan d'affaires.

En conclusion donc, le projet de création est fondé sur deux aspects qui sont de pôles inséparables du moins durant le processus de création :

- 🗨️ **La compétence de l'individu** : créateur (personnalité, potentiel, motivations, profil entrepreneurial),
- 🗨️ **La validité du projet économique** : analyse de facteurs clés de succès à maîtriser (produits ou services, marché, contraintes-exigences-risque-menaces, atouts)

COMMENT VALIDER UNE IDÉE DE PROJET ?

I – DEMARCHE DE VALIDATION D'UNE IDEE DE PROJET D'ENTREPRISE

1. Définir l'activité envisagée (produit/services)/ proposition de valeur

2. Analyse du projet économique :

- (1) Activité envisagée (produit/services)/ Proposition de valeur (2) Marché visé (3) Contraintes (4) risques (5) menaces (6) Atouts (7) SWOT

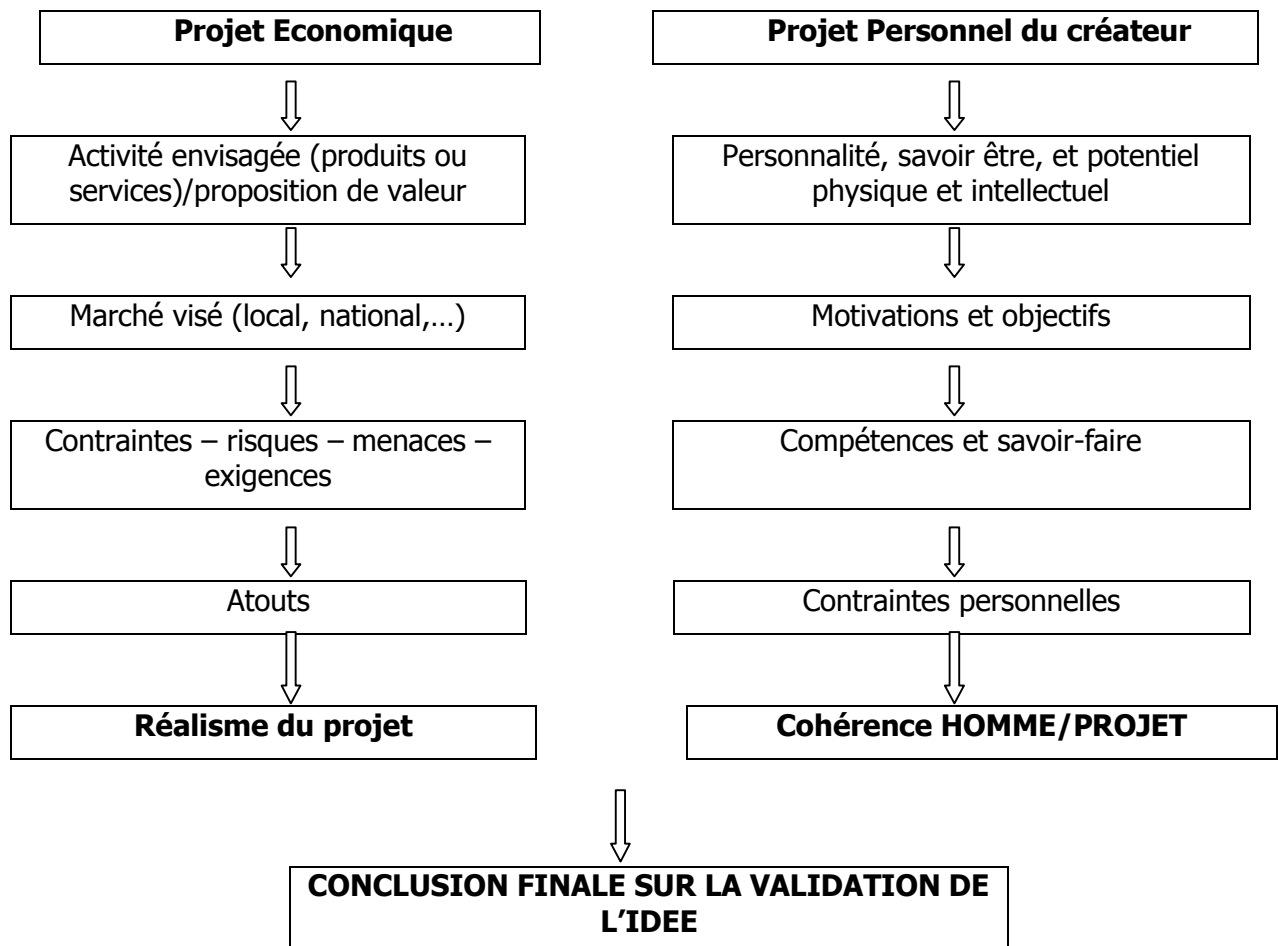
➡ ***Réalisme du projet***

1. Analyse du projet personnel du créateur :

- (1) Personnalité et potentiel (2) Motivations et objectifs
(3) Compétences et savoir faire (4) contraintes personnelles

➡ ***Cohérence ou adéquation Homme/projet***

SCHEMA GENERAL DE LA DEMARCHE PERMETTANT DE VALIDER UNE IDEE DE CREATION D'ENTREPRISE



NB : *La cohérence ou l'adéquation Homme/Projet se vérifie lorsque le projet exploite bien les points forts de son promoteur et dépend le moins possible des facteurs considérés comme ses points faibles.*

II – ANALYSE DU PROJET ECONOMIQUE

1. DECRIVEZ AVEC PRECISION LE PRODUIT/SERVICE MARCHAND

Cette étape, qui peut vous paraître évidente, est en fait capitale. Toute la préparation de votre projet en découle. Par exemple dire « je voudrais ouvrir une boutique de vêtements » n'est pas suffisant. Cette idée peut en effet s'envisager sous différentes formes et pour différents types de publics, engendrant des contraintes spécifiques à chaque cas et nécessitant des moyens en partie différents.

Les différents aspects de l'idée indiqués ci-dessous doivent vous aider à détecter les facteurs clés de votre projet.

Posez-vous les questions suivantes :

- ***Quels services ou biens, très précisément, souhaiteriez-vous produire ou fabriquer ? (s'il y a lieu)***

Par exemple, concevoir des modèles de vêtements, ou bien créer des collections et vendre des vêtements dont vous ferez totalement sous-traiter la fabrication...

L'importance des moyens à mettre en œuvre et les risques encourus sont très différents entre le premier cas – activité de styliste – et le second, qui implique une logistique, la mise en place d'une force de vente et peut-être la création d'une griffe.

- ***Quel produit ou quel service serait réellement vendu ?***

Par exemple, ce ne sera peut-être pas le bien que vous fabriquerez, mais simplement son droit d'usage, ou encore son droit de reproduction...

- ***A quel besoin répond précisément le bien ou la prestation ? Quelle est son utilité ?***

C'est un point capital : il peut y avoir un écart important entre ce que l'on croit que les autres ont besoin et ce qu'ils ressentent ou attendent vraiment. Est-ce un besoin déjà largement exprimé ou constaté/implicite ou seulement latent ?

Dans un projet proposant un ensemble de prestations, il y a souvent un problème de lisibilité pour les acheteurs potentiels.

- ***Quel serait le mode d'utilisation du bien ou du service ?***

Pour préciser ce point, essayez de vous mettre mentalement à la place de l'acheteur potentiel. (Rien n'interdit de demander cet exercice également à des parents ou à des amis).

- ***Comment serait-il vendu ?***

- En boutique : l'élément majeur sera l'emplacement.
- Grâce à une force de ventes : il faut avoir à l'esprit que recruter un ou des commerciaux présente des risques importants, en termes de temps et d'argent s'ils ne font pas l'affaire. Par ailleurs, il n'est pas facile d'animer une force de ventes.
- Grâce à des prescripteurs : un savoir-faire particulier est souvent nécessaire pour cultiver des relations avec les prescripteurs. Un commissionnement doit peut-être être envisagé.
- Par correspondance : cela induit le coût de réalisation d'un catalogue et une logistique de marketing direct...

- ***S'il y a lieu, quel est le caractère novateur de votre produit/service ?***

- En général, une amélioration est plus facilement adoptée par le marché qu'une innovation radicale, susceptible de changer les habitudes.
- Une innovation de rupture devant s'intégrer dans d'autres équipements, dans une chaîne de production, rend son adoption encore plus difficile.

- **Quels sont les points forts de votre produit/service :**
 - Performances attendues, avantage concurrentiel...
 - Par exemple : la démonstration probante d'un prototype ; la détention d'un droit d'exploitation exclusif ou d'une technologie protégée ; une réputation acquise par ailleurs et favorable à l'activité envisagée ; une notoriété dans le milieu visé ; etc.
- **Quels sont ses points faibles :**
 - Eléments de vulnérabilité actuels ou prévisibles.
 - Par exemple : un vide juridique qui pourrait prochainement être comblé défavorablement ; un procédé nouveau susceptible d'être copié très facilement sans pouvoir prétendre à une protection juridique ; ne pas être du "sérail " alors que votre futur marché est une chasse gardée ou un milieu très fermé ; un concept est souvent imitable ; etc.

2. ANALYSE DU MARCHE VISE

A ce stade, il ne s'agit pas d'avoir des certitudes - l'étude de marché, que vous effectuerez plus tard, confirmera ou infirmera vos intuitions - mais de préciser, en fonction d'éléments plus ou moins tangibles, quelles cibles de clientèles vous viseriez de prime abord.

- **Quelle est la nature du marché visé ?** Un marché peut être :
 - Local : ce sera le cas si vous ouvrez un point de vente de proximité.
 - Régional : ce sera le cas, par exemple, si vous faites de la vente par prospection aux entreprises.
 - National, voire international, (un marché très vaste nécessite des moyens souvent difficiles à réunir...).
 - Diffus : ce sera le cas si votre clientèle vient de partout (ex. : spectacles, tourisme, thermalisme...).
 - Permanent ou saisonnier (un marché saisonnier présente souvent des risques de vulnérabilité, ou pose des problèmes spécifiques de Besoin en Fonds de Roulement,...).
 - L'activité peut être sédentaire ou ambulante (vendre sur des marchés forains nécessitera de s'inquiéter de la qualité de chaque emplacement...).
 - etc.
- **Quelle clientèle pensez-vous pouvoir toucher ?**
 - Par exemple : Les particuliers en activité ? Les retraités ? Les entreprises artisanales ? Les petites ou moyennes entreprises ? Les grands groupes ? Les cabinets libéraux ? Les administrateurs de biens, les organismes divers, etc.
 - S'agit-il, au sens marketing du terme, d'une "clientèle identifiable" (par fichiers, par annuaires, par base de données), d'une "clientèle diffuse" (venant de toutes parts), d'une "clientèle de proximité" (très localisées), de la grande distribution (marché grand public) ?
- **Quelle cible pressentez-vous ?**
 - A ce stade, en fonction de quelques éléments objectifs et intuitifs, donnez une première description sommaire de ce que pourrait être votre clientèle principale.
 - Par exemple : « Les couples salariés, de la classe moyenne, possédant leur résidence principale, avec enfants en âge scolaire ». N'oubliez pas que votre future clientèle doit être :
 - ✓ Accessible : selon la cible que vous visez, vous devrez parfois être déjà introduit dans le milieu ou "avoir la tête de l'emploi" ou avoir des références...

- ✓ **Solvable** : des prospects* sans le pouvoir d'achat nécessaire pour votre offre ne sont pas de futurs clients et un gros impayé est souvent fatal à une jeune entreprise ! (*sans compter qu'il faudra vérifier ultérieurement qu'ils sont disposés à "y mettre le prix" que vous souhaitez).

3 DECRIVEZ L'ACTIVITE ENVISAGEE

Au vu de tous les éléments déterminés, grâce aux questions posées ci-dessus, vous devez pouvoir, à présent, écrire de façon rigoureuse, précise et complète, en peu de phrases, ce que pourrait être l'activité de votre future entreprise en tenant compte de toutes les dimensions qui touchent aux principes de production et de vente.

Cet exercice vous fera gagner du temps pour rédiger, plus tard, le résumé de votre plan d'affaires (business plan) si vous décidez de lancer votre projet.

4. ANALYSE DES CONTRAINTES ET EXIGENCES DE VOTRE PROJET D'ENTREPRISE

Vous avez décrit de manière précise votre activité ? Vous savez quelle clientèle vous recherchiez en priorité ? Vous avez collecté un certain nombre d'informations ? Vous êtes désormais en mesure de recenser l'ensemble des exigences du projet et de vérifier qu'elles pourront bien être satisfaites.

Cette analyse est essentielle car les caractéristiques contraignantes repérées auront une incidence sur :

- L'estimation des moyens à réunir (compétences, équipements, partenariats, financements...).
- Les risques pouvant peser sur le projet.
- La faisabilité de celui-ci et sa probabilité d'être rentable.

Ce travail vous permettra de refaçonner votre idée de départ, pour évacuer ces contraintes ou trouver une parade.

QUELQUES EXEMPLES DESTINES A VOUS INCITER A CREUSER VOTRE PROPRE REFLEXION.

CHAQUE PROJET ETANT TOUJOURS UN CAS UNIQUE.

4.1 Les contraintes propres à la nature du produit ou du service

De par sa nature même, le produit ou le service que vous voulez vendre peut induire des contraintes spécifiques. Il convient donc de les repérer, afin de les réduire ou de les éliminer.

- *Un produit peut être **difficile à réaliser**, avec beaucoup d'aléas technologiques.*

C'est le cas des innovations, pour lesquelles on constate fréquemment des retards par rapport à la planification initiale, retards pouvant engendrer des difficultés financières...

Dans un tel cas, il faut réfléchir à la façon de trouver les partenaires fiables, de réaliser tous les tests et pré-séries nécessaires, d'obtenir les moyens financiers indispensables pour lancer l'entreprise au bon moment, etc.

- *Un produit ou service peut être difficile à distribuer, car nécessitant, par exemple, la contribution de différents prescripteurs et/ou intermédiaires.*

Il convient alors de vérifier que leur collaboration sera vraiment possible, en obtenant leur accord de principe.

- *Un produit ou service peut être difficile à comprendre spontanément par l'acheteur potentiel.*

Ce serait le cas, par exemple, d'un nouveau produit d'assurance-maintenance-intervention à domicile pour les particuliers, avec différents types de franchises, de garanties et de prestataires. Pour un tel produit, il faut prendre en compte l'importance et la multiplicité des besoins en marketing, en prospection et en communication.

4.2 Les contraintes liées au marché

Le marché que vous visez à priori peut présenter des particularités, qu'il convient de discerner dès maintenant de manière à prévoir les moyens appropriés. Exemples :

Etat du marché :

- le marché est-il : à créer ?
- en démarrage ?
- en fort développement ?
- mature ?
- en déclin ? etc.

Supposons qu'il soit à créer : vous devrez prendre en compte les problèmes de lenteur de réaction du marché et d'investissements en termes de communication ou de prospection.

De même il faut savoir que vous essuiez peut-être les plâtres pour d'autres, qui attendront que vous ayez prouvé l'existence du « filon » pour arriver avec des capitaux importants ; vous devrez alors avoir prévu les moyens à mettre en œuvre pour « devenir la référence ».

Barrières à l'entrée : Selon les cas, l'entrée sur le marché nécessitera :

- une capacité de production importante (ex : pour traiter avec les grandes surfaces),
- des autorisations, diplômes, agréments (ex : pour les activités très réglementées),
- des introductions (ex : pour atteindre les bons interlocuteurs dans les grandes entreprises),
- du temps et de l'argent (ex. pour se faire référencer dans certains circuits de distribution),
- la réduction de la marge commerciale (ex : en cas de marché très concurrentiel),
- une étude approfondie de rentabilité (ex : en cas de marché étroit), etc.

Autres caractéristiques :

- 🚦 Votre marché est-il :
 - Atomisé ? (Problème de coûts pour atteindre ces clients : risque de charges fixes trop élevées par commandes unitaires trop faibles ?)
 - trop large ? (Nécessité d'une stratégie pour limiter ses cibles)
 - peu solvable ou très risqué ? (Nécessité d'une assurance-crédit, risque d'impayé fatal ?)
 - versatile ? (Besoin d'une présence commerciale forte ? d'approvisionnements limités mais très rapides ?)
 - peu réactif (délai de décision lent : l'utilisateur n'est pas l'acheteur qui n'est pas le décideur ▪ grands comptes, collectivités territoriales) ?
 - à délais de paiement longs (grande distribution, collectivités...)
- 🚦 Les habitudes des consommateurs génèrent-elles des afflux ? ("heures de pointe" ; les installations et la gestion de l'effectif devront en tenir compte)
- 🚦 Y a-t-il un risque de réaction de concurrents disposant de gros moyens ?
- 🚦 Risquez-vous de vous trouver en présence d'une concurrence déloyale ou occulte (contrebande, contrefaçon, travail au noir...) ?

4.3 Les contraintes de moyens

La réflexion que vous avez menée jusqu'à présent vous a sans doute conduit à reconsidérer certains points de votre projet. Vous allez devoir à présent identifier les moyens nécessaires pour le faire aboutir.

L'analyse des « contraintes de moyens » découle donc logiquement de l'analyse des contraintes du produit (ou service) et de l'analyse des contraintes du marché visé a priori.

Moyens humains :

- Vous devrez peut-être constituer une équipe dirigeante. Assurez-vous que chaque associé fondateur a la même vision du projet que vous-même. N'y-a-t-il pas de risques de doublons ? Serez-vous vraiment complémentaires dans les fonctions et les responsabilités ?
- Vous devrez peut-être également faire appel à des compétences particulières. Seront-elles faciles à trouver ? Nombre d'entreprises se plaignent des difficultés qu'elles rencontrent pour trouver des collaborateurs dans certaines spécialités. Il peut donc être utile de faire le point sur le marché local de l'emploi avec les bureaux d'emploi.
- Devrez-vous recruter une force de vente ? Quel peut en être le délai et le coût ?
- etc.

Moyens techniques :

- Devrez-vous recourir à des investissements lourds engendrant obligatoirement des pertes de démarrage pendant plusieurs exercices ? (les ressources financières seront à trouver en conséquence).
- Les équipements nécessaires à votre activité sont-ils actuellement disponibles et fiables ?
- En cas de besoin de machines spéciales, pourrez-vous trouver le constructeur sûr ?
- Serez-vous contraint d'engager des partenariats technologiques ou commerciaux ou de faire appel à la sous-traitance ? Cela risque-t-il d'induire un rapport de force avec ces partenaires ou sous-traitants ?
- Quelle logistique spécifique devrez-vous mettre en place ?
- Devez-vous anticiper sur des normes à venir ?

Moyens financiers :

Evaluez, de manière approximative :

- le coût de vos investissements de départ (sans oublier le coût des "dépôts et cautionnements" à fournir)
- votre Besoin en Fonds de Roulement : en utilisant, à ce stade, le BFR moyen de la profession fourni par des organismes professionnels, les Centres de Gestion Agréés, les documentations éditées sur le secteur concerné, ou par un calcul réaliste mais sommaire,
- les pertes certaines pour les premiers exercices, si cela devrait être le cas.
- Votre capacité financière sera-t-elle suffisante ? Devrez-vous recourir à des emprunts ? Votre capacité d'emprunt est-elle en rapport avec les besoins de votre projet ? Le potentiel de votre projet peut-il intéresser des apporteurs de capitaux ?
- Etes-vous conscient qu'il vous faudra peut-être accepter l'arrivée de tiers dans le capital de votre entreprise ?

4.4 Les contraintes de réglementations

De leur existence peuvent dépendre la faisabilité et la viabilité de votre projet.

Disposez-vous de l'expérience professionnelle ou du diplôme requis pour l'exercice de votre activité ?

Pourrez-vous obtenir les autorisations exigées (licence, certification, agrément,...) ?

Avez-vous vérifié que votre activité n'est pas en cours de réglementation. Une nouvelle réglementation peut sensiblement élever le coût initial d'un projet et de facto son point mort.

Si vous êtes salarié (ou si vous l'étiez il y a peu), votre contrat de travail contient-il une clause restrictive pour exercer l'activité projetée ?

Votre projet est-il soumis à une contrainte de garantie induisant un besoin financier ? (obligation de fournir une caution financière professionnelle).

Exemple de tableau d'analyse des contraintes

Caractéristiques du produit ou service	Contraintes particulières
Copiable	- risque d'arrivée rapide de "gros concurrents" sur le marché - nécessité d'occuper le marché très vite
A faible valeur ajoutée	- nécessité de forts volumes - cohérence entre charges fixes probables et marge commerciale
Caractéristiques liées à la production	Contraintes particulières
Approvisionnements	- cours très fluctuant des matières premières - risques politiques ou climatiques sur les approvisionnements - rapport de force avec des fournisseurs en situation d'oligopole
Processus de fabrication	- qualification du personnel - existence sur le marché de la sous-traitance nécessaire - dépendance vis-à-vis de sous-traitants
Conditionnement	- emballage spécial - emballage à recycler obligatoirement

Exemple de tableau d'analyse des exigences

Exigences du projet	Réponse
Votre activité suppose une gestion « très serrée » La marge bénéficiaire est faible et tout se joue sur les achats	Vous êtes conscient de cette difficulté mais vous disposez d'un atout : vous savez acheter ; vous avez pratiqué cela pendant longtemps en tant que salarié ; vous êtes déjà introduit dans le milieu professionnel...
Votre activité est très prenante. Elle impose, tous les jours, une large amplitude d'heures de présence, ou une très grande disponibilité. Ou bien, elle nécessite une forte réactivité pour conserver des clients prestigieux	Vous êtes conscient de cette difficulté, mais vous avez une santé de fer, une volonté « du tonnerre ». Ces dernières années, vous travaillez 60 heures par semaine pour votre patron... Vous n'avez pas d'attache familiale... Cette activité, c'est votre passion...
Vous entreprenez dans un secteur réputé difficile. Votre clientèle a la réputation de payer mal. Or un impayé pourrait être fatal	Vous êtes bien conscient que vous n'y connaissez rien en recouvrement de créances et que, de toute façon, vous n'aurez pas le temps de vous en occuper. Mais votre épouse, qui a travaillé pendant 12 ans dans une banque, dont 7 ans au service du contentieux, va vous seconder à plein temps pour la gestion
Votre clientèle sera composée, en grande partie, de collectivités et organismes publics et parapublics. Leur décision d'achat et les délais de paiement seront longs	Votre réseau relationnel vous ouvre de nombreuses portes chez les décideurs économique-politiques. Vous avez calculé de façon approximative, mais pessimiste votre BFR et vous êtes en mesure de l'autofinancer aux deux tiers.



Les exigences majeures de votre projet	Vos réponses personnelles
▪	✓
▪	✓

5 VERIFIEZ ENFIN LE REALISME DE VOTRE IDEE

Reprenez, dans le tableau ci-dessous, les caractéristiques majeures de votre idée de création.

Ce travail de synthèse vous permettra de vérifier si votre projet est réaliste.

Atouts	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au vu de ce que vous avez constaté sur le terrain, votre produit / prestation semble répondre à un vrai besoin. - Votre clientèle devrait être suffisante, accessible, solvable. - Vous possédez un avantage significatif, que vous pourrez mettre en avant face aux concurrents potentiels. - Vous maîtrisez votre métier et vous avez les connaissances minimales essentielles qui vous permettront de diriger une entreprise (techniques, informatiques, commerciales, de gestion...). - Ou encore, vous avez réuni une équipe soudée et expérimentée, aux compétences complémentaires...
Points faibles	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vous aurez probablement des difficultés à réunir certains moyens, sauf à recalibrer votre projet en conséquence. - Vous n'aurez, au démarrage, qu'un seul donneur d'ordres et disposerez de peu de temps pour prospecter d'autres clients. - Vous êtes dépendant d'un sous-traitant ou pis d'un seul donneur d'ordres - Vous ne maîtrisez pas techniquement le métier ou ne disposez pas des diplômes et expériences nécessaires et serez donc dépendant d'un salarié. - ...
Menaces	<p>Exemple :</p> <p>Votre activité risque d'être prochainement réglementée. (Avez-vous trouvé une parade, un produit de substitution ?)</p>
Opportunités	<p>Exemple :</p> <p>Une fois installé, vous aurez l'opportunité de compléter votre offre avec la représentation exclusive pour la France des matériels d'un fabricant anglais N°3 mondial. Cela ne devrait pas entraîner d'investissements ni de frais supplémentaires. <i>L'opportunité ne doit pas ajouter immédiatement un risque supplémentaire au projet, mais au contraire être un atout à portée de main pour rentabiliser mieux et plus rapidement son entreprise.</i></p>
Conclusion sur le réalisme du projet	<p>La synthèse des réponses doit permettre de conclure que le projet paraît réaliste. Sinon il faudra le remodeler, si c'est possible, ou l'abandonner</p>

III – ANALYSE DU PROJET PERSONNEL DU CREATEUR

Pour mettre toutes les chances de votre côté, il est important de vérifier la cohérence entre les contraintes propres au projet, que vous venez d'identifier et qui doivent s'avérer maîtrisables, et :

- votre personnalité,
- votre potentiel,
- vos motivations,

- vos objectifs,
- vos compétences et savoir-faire,
- et vos contraintes personnelles.

Votre personnalité :

Listez les qualités qui vous paraissent essentielles à la réalisation de votre projet. Quelques traits dominants de votre personnalité auront une grande importance pour le succès du projet.

Exemples : Pour conduire des chantiers avec des marges faibles et des plannings très serrés, l'autorité naturelle et le sens de l'organisation sont plus que nécessaires ; pour un projet nécessitant beaucoup de relations publiques, l'aisance, l'entregent s'avèrent indispensables ; pour motiver une équipe de haut niveau, outre la compétence, le charisme est essentiel.

Votre potentiel :

Une bonne condition physique et psychique, une capacité à absorber le stress, à savoir négocier, à être débrouillard, créatif et réactif, à cultiver des réseaux relationnels... sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'un projet.

Exemple : Le punch commercial nécessaire n'est pas le même pour vendre des photocopieurs ou pour ouvrir une boutique de modélisme !

Vos motivations :

On ne crée pas une entreprise sans raison forte. Les motivations ne sont pas toujours toutes clairement exprimées et certaines peuvent entraîner des déconvenues.

Vous souhaitez créer :

- par désir d'indépendance ? Assurez-vous que cette motivation ne vous conduira pas à certaines erreurs, comme, par exemple, vous isoler, refuser l'aide et le conseil de professionnels.
- par goût des responsabilités ? Mais serez-vous capable de prendre seul des décisions stratégiques ?
- pour concrétiser un rêve, une passion ?
- pour vous réaliser, changer de vie ? Etes-vous prêt à accepter un changement brutal : changement d'environnement, changement de rythme...
- pour exploiter une opportunité ? Si celle-ci vous tombe dessus, êtes-vous réellement fait pour la création d'entreprise si vous n'aviez jamais évoqué cette perspective auparavant ?
- pour accéder à un meilleur statut social ? Avez-vous cependant conscience des nouvelles obligations que vous devrez assumer en contrepartie ?
- pour disposer d'un revenu immédiat ? Attention aux décalages pouvant exister entre le démarrage de l'activité et les premières rentrées d'argent.
- pour gagner beaucoup d'argent ?
- pour revenir ou rester au pays ? Vérifiez que votre marché, s'il est localisé, est suffisant.
- pour travailler avec votre conjoint ? Réfléchissez bien... outre les problèmes relationnels susceptibles de se poser, une seule source de revenu peut être dangereuse pour le couple).
- etc.

Vos objectifs :

Il est important que vous ayez une vision claire de l'entreprise que vous souhaitez avoir à moyen terme. Cela, afin de vérifier que les moyens dont vous disposez aujourd'hui sont compatibles avec les exigences de développement de l'entreprise, mais aussi pour vous assurer que le potentiel de votre projet puisse réellement répondre à vos attentes afin d'éviter une frustration ultérieure, à la longue insupportable.

Si vous êtes plusieurs porteurs de projet, il est également primordial que vous partagiez la même vision à terme de l'entreprise et de votre place dans cette entreprise. Serez-vous prêts

aux mêmes sacrifices pour y arriver ? (exemples : absence temporaire de salaires ou de congés, semaines de travail très chargées, ...).

Par exemple, vos objectifs peuvent être de :

- travailler en solo pour ne pas avoir de problèmes de personnel,
- être à la tête d'une entreprise de plusieurs dizaines de salariés au bout de quelques années,
- vous constituer un revenu d'appoint,
- revendre rapidement votre entreprise en réalisant une forte plus-value,
- etc.

Vos compétences et votre savoir-faire :

Faites le point en toute objectivité sur l'adéquation de vos compétences et expériences professionnelles ou extra-professionnelles avec les besoins du projet.

- Avez-vous le savoir-faire requis, et/ou les diplômes nécessaires ?
- Avez-vous besoin d'une formation complémentaire en gestion, en marketing, ou mieux encore en création d'entreprise ?

Vos contraintes personnelles :

Cette analyse consiste à prendre un temps de réflexion « sur soi », en tant que porteur de projet, dans le but de prendre conscience des facteurs d'échec que l'on pourrait porter.

- Aurez-vous la disponibilité et le temps nécessaires pour préparer correctement votre projet ?
- Une bonne préparation prend, le plus fréquemment, entre six mois et deux ans et il est préférable de vous y consacrer pleinement.
- Quelles sont vos contraintes financières actuelles : charges de famille, pension alimentaire à verser, prêts personnels en cours, etc. ?
- Avez-vous par ailleurs des revenus réguliers vous permettant de vivre avant l'encaissement des premières ventes ? (Salaire du conjoint, perception de loyers, etc.). Si ce n'est pas le cas, votre projet permet-il des rentrées de fonds rapides ou avez-vous pris la précaution de vous constituer une épargne ?
- Votre capacité d'emprunt est-elle suffisante au regard de la taille de votre projet ?
- Votre famille adhère-t-elle réellement à votre projet ?
- La création de votre entreprise va vous mobiliser de manière importante et risque, dans un premier temps de faire baisser votre niveau de vie. Cela peut créer des tensions très vives, si le projet n'est pas partagé par votre entourage

C – CONCLUSION SUR LA VALIDATION DE L'IDEE DE PROJET D'ENTREPRISE

CONCLURE SUR LE REALISME ET L'ADEQUATION DU COUPLE CREATEUR/PROJET D'ENTREPRISE

Affinité entre le créateur et son idée d'entreprise

Après avoir établi le **réalisme du projet** à travers l'analyse du produit/service ; l'analyse du marché visé ; l'analyse des contraintes, exigences, risques, menaces ; l'analyse des atouts et la **cohérence du projet** à travers la description de la personnalité, le potentiel, les motivations, les objectifs, les compétences et les contraintes personnelles du créateur qui montre que le projet d'entreprise exploite bien les points forts du créateur et dépend le moins possible des facteurs considérés comme point faibles l'idée de projet d'entreprise est validée

A retenir : Avant de s'intéresser en détail à votre projet, vos partenaires futurs (financiers, organismes d'appui...) vont évaluer le couple homme(s)-projet. Il s'agit tout simplement pour eux de trouver une réponse aux questions suivantes : Qui sont-ils ? Que recherchent-ils ? D'où

vient leur décision d'entreprendre ? L'équipe est-elle fiable et viable durablement ? Où se situe le facteur déterminant pour le succès du projet (en termes de viabilité et de pérennité) ?

Le "mariage" de ces hommes avec leur projet est-il crédible ?

Vous serez jugé à l'occasion des contacts que vous aurez avec vos interlocuteurs partenaires (existants ou potentiels). On cherchera :

- A apprécier les différents aspects de votre personnalité,
- A vérifier la cohérence entre les enjeux du projet présenté et vos propres ambitions, motivations, traits de personnalité et aptitudes,

A cerner le bon équilibre entre les associés : compétences et aptitudes complémentaires, objectifs, degré commun d'implication et de motivation, cohésion des comportements...

ELABORATION DU BUSINESS PLAN

CHAPITRE 1 : LE PLAN D'AFFAIRES : UN OUTIL INCONTOURNABLE POUR CREER ET PILOTER SON ENTREPRISE

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

Permettre au porteur de projet de :

1. Comprendre le concept de base et les différentes appellations du Plan d'Affaires ;
2. Comprendre l'intérêt que revêt l'élaboration d'un Plan d'Affaires ;
3. Maîtriser la démarche de l'élaboration d'un Plan d'Affaires étape par étape ;
4. Connaître le rôle du conseiller formateur dans le processus d'élaboration.

Sommaire

I - CONCEPT ET TERMINOLOGIE DU PLAN D'AFFAIRES

II - UTILITE ET DESTINATAIRES DU PLAN D'AFFAIRES

III - CONTENU ET STRUCTURE DU PLAN D'AFFAIRES

IV - LES ETAPES D'ELABORATION DU PLAN D'AFFAIRES

V - SYNTHESE (EXECUTIVE SUMMARY)

VI - ROLE DU CONSEILLER DANS LA DEMARCHE DE PREPARATION D'UN BUSINESS PLAN

I. CONCEPT ET TERMINOLOGIE DU PLAN D'AFFAIRES

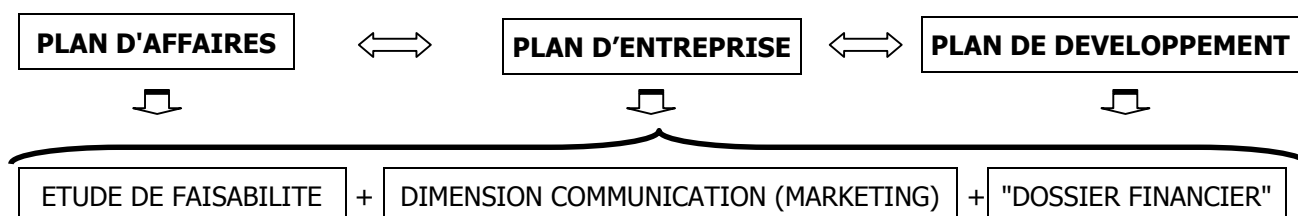
Si vous avez vraiment l'intention de créer une entreprise, vous devez avoir une idée claire du type d'entreprise que vous voulez créer. Toute personne qui entreprend de créer une entreprise aura besoin, avant tout, d'élaborer un plan d'affaire. Le plan d'affaires est un outil incontournable pour créer et piloter une entreprise.

Un **plan d'affaires** ou **business plan**, ou simplement **plan d'entreprise**, est un résumé de la stratégie d'entreprise, des actions et moyens qu'un porteur de projet ou un entrepreneur compte mettre en œuvre dans un projet entrepreneurial afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre des objectifs visés.

Il formalise par écrit le Business model ou le modèle économique de l'entreprise ou du projet d'entreprise.

Un plan d'affaires est souvent conçu à l'occasion d'une création d'entreprise, ou de la mise en place d'une phase de développement important et sera alors l'outil de base pour chercher des financements. Il permet aussi de mieux approfondir un projet tout au long de sa conception, de juger de sa faisabilité et de suivre son évolution.

Au niveau de la terminologie, les éléments suivants parlent tous de la même chose :



Le plan d'affaire vous aidera à penser non seulement à votre organisation personnelle, mais aussi à celle du personnel que vous pourrez éventuellement employer. Enfin il vous rappellera vos responsabilités légales en tant que chef d'entreprise.

Vous êtes le patron et donc le seul responsable des succès et des échecs.

DIFFERENCE ENTRE BUSINESS MODEL ET BUSINESS PLAN

Business model ou modèle économique, c'est le concept qui permet de gagner de l'argent, c'est la réponse à la question : pourquoi et comment l'entreprise peut-elle dégager du chiffre d'affaires et faire gagner de l'argent à ses partenaires. Votre modèle économique doit expliquer comment vous comptez gagner de l'argent avec votre projet.

Le business model ou modèle économique est le concept qui permet à une entreprise de gagner de l'argent. Il peut se formaliser dans un document de présentation de la logique globale de l'entreprise et d'explication de la présentation de la valeur de comment elle le fait, pour qui et comment elle gagne l'argent.

Le Business plan ou plan d'affaire est la **déclinaison concrète, opérationnelle et chiffrée** du business model. Il prend la forme d'un document formel de présentation de la stratégie, de la vision du dirigeant, de comment sera implémenté le business model, de sa situation financière future (bilan prévisionnel) et de l'activité (compte de résultat prévisionnel) de l'entreprise.

En définitive, le business model est le cœur du business plan sur lequel repose la stratégie globale de l'entreprise. Très concrètement il répond à la question, comment gagner de l'argent.

II. UTILITE ET DESTINATAIRES DU PLAN D'AFFAIRES

Tous ceux qui ont réussi à concrétiser leur projet vous le diront : avant de se lancer, il faut d'abord se poser les bonnes questions :

Quels sont mes clients potentiels ?

Où sont mes concurrents ?

Comment évolue le marché que je souhaite viser ?

Articuler ses idées, structurer sa démarche, voilà exactement la logique dans laquelle s'inscrit un Business Plan.

Son rôle premier est de conforter le créateur sur la faisabilité de son projet, notamment sur l'aspect financier : rentabilité, cohérence du plan de financement, etc. Pour cela, il intègre sur un même document les éléments constitutifs du projet et les met en adéquation avec des facteurs extérieurs tels que le marché, la clientèle, les données financières, la communication, etc.

Le plan d'affaires est rédigé tant pour un usage interne pour le management ou la planification que pour communiquer à l'extérieur et convaincre les partenaires (banques et autres) d'accorder des financements ou les investisseurs d'investir dans l'entreprise.

En tant qu'outil de pilotage et de décision : un plan d'affaire vous aidera à :

Décider si vous devez créer votre entreprise ou non. Créer une entreprise changera complètement votre vie. Vous devez vous assurer que vous prendrez la bonne décision au sujet de sa création. Le plan d'affaire vous aidera dans la prise de cette décision ;

Organiser vos idées afin de savoir comment créer et gérer votre entreprise dans les meilleures conditions. Le plan d'affaire se présente sous forme d'une suite logique d'idées pertinentes. Par conséquent il vous permettra d'avoir une idée claire de ce que vous voulez.

Suivre l'évolution de l'entreprise dès son démarrage, il fixe les priorités sur la base d'objectifs quantifiés, planifiés et mesurables.

En tant qu'outil de recherche des partenaires et de financements : un plan d'affaire vous aidera à :

Communiquer idéalement pour convaincre les investisseurs ;

Trouver des partenaires pour votre projet, à soumettre votre idée d'entreprise à une institution financière telle qu'une banque afin d'obtenir un prêt pour votre entreprise. En préparant votre plan d'affaire vous-même, vous serez en mesure de répondre aisément à la plupart des questions qui vous seront posées.

En général, les plans d'affaire sont des documents écrits qui décrivent de façon structurée toutes les idées relatives à une future entreprise. Le fait de rédiger vous-même votre plan d'affaire vous permettra d'avoir une idée claire des produits ou services que vous voulez vendre, de connaître vos clients, le prix qu'ils sont prêts à payer et de ce que cela vous coûtera de mettre les produits ou services à leur disposition.

III. CONTENU ET STRUCTURE DU PLAN D'AFFAIRES

Une bonne entreprise commence par une bonne idée d'entreprise. La description de votre idée d'entreprise est le point de départ de votre plan d'affaire.

Dès que votre idée d'entreprise vous paraît assez claire, vous avez besoin de recueillir des informations précises et de faire des calculs pour voir si la nouvelle entreprise sera rentable et si cela vaut la peine de la créer. Le manque de planning et de préparation reste l'une des principales causes d'échec des nouvelles entreprises.

Des règles de formes sont à respecter. Un plan d'affaires doit pouvoir permettre au lecteur de répondre rapidement à ces quatre questions:

- d'où l'entreprise part-elle ?
- où va-t-elle ?
- comment compte-t-elle y aller ?
- selon quelle progression dans le temps ?

Cela devant être fait rapidement c'est-à-dire que le document doit être concis, concret, cohérent et hiérarchisé.

Le document doit en outre être clair et lisible pour en faciliter l'accès à tout type de lecteurs, il doit également pouvoir s'adapter au type de lecteur en apportant des sections particulières adaptées aux différents types de partenaires. Le plan d'affaires doit impérativement être honnête car un mensonge se détecte et ruine une relation et le document doit inspirer confiance. Enfin un plan d'affaires doit être sobre et éviter les effets de style qui ne servent pas le contenu.

Les différentes parties sont en règle générale structurées de la façon suivante:

1. Résumé du plan d'affaire : quels sont les points clef ?
2. Genèse et contexte du projet: qu'est ce qui a été fait ? où en est-on ?
3. Équipe et encadrement:
4. Analyse du marché
5. Produit et services offerts
6. Stratégie marketing et commerciale
7. Moyens et organisation
8. Dossier financier (avec projections découpées par années, voire par trimestres)

Attention ! Un plan d'affaires n'est pas un document rigide. Il doit pouvoir évoluer en fonction de la conjoncture du moment et s'adapter à ses interlocuteurs. Car il sert aussi à présenter son projet à l'ensemble des partenaires du projet (actionnaires, clients, personnel, etc.).

IV. LES ETAPES D'ELABORATION DU PLAN D'AFFAIRES

Pour rédiger votre plan d'affaires, il y a des étapes essentielles à suivre. Bien que toutes les entreprises aient leurs spécificités ces étapes sont plus ou moins génériques pour toutes les entreprises : que vous produisiez des biens, que vous fournissiez des services, que vous vendiez des marchandises. Vous aurez à préciser ce que vous ferrez, comment vous allez vendre, la quantité que vous allez vendre, ce dont vous aurez besoin, ce que cela vous coûtera et la façon dont vous allez organiser tout cela. Il s'agit d'un guide à suivre afin de ne rien négliger pendant que vous préparez la mise sur pied de votre nouvelle entreprise.

Monter le business plan consiste à construire l'entreprise sur «papier» et à simuler son fonctionnement pour voir dans quelles conditions elle pourrait être rentable. Pour ce faire, l'étude va préciser les différents aspects suivants :

1. décrivez votre idée d'entreprise ;
2. préparez votre plan de marketing
 - 2.1- Etude de marché et segmentation
 - 2.2- Plan de marketing : « produit »
 - 2.3- Plan de marketing : « prix »
 - 2.4- Plan de marketing : « place »
 - 2.5- Plan de marketing : « promotion »
3. Estimez Vos Ventes prévisionnelles
4. Planifiez la production et les achats
5. Estimez les besoins en personnel qualifié en terme d'effectif prévisionnel et de coûts;
6. Évaluez vos investissements prévisionnels et précisez leur ordonnancement et amortissements
7. Évaluez vos frais prévisionnels de fonctionnement;
8. le besoin en fonds de roulement ;
9. Estimez votre bénéfice : compte d'exploitation prévisionnel
10. Dressez votre plan de trésorerie
11. Calculez votre capital de départ et précisez vos besoins en crédits.
12. Finalisez le plan de financement prévisionnel, le bilan prévisionnel et les indicateurs de rentabilité.

V. SYNTHÈSE (EXECUTIVE SUMMARY)

C'est un résumé qui donne les grandes lignes de votre future entreprise. Il contient certaines des informations les plus importantes du plan d'affaire. Vous devez achever complètement le plan d'affaire avant de faire le résumé exécutif.

Il est important de bien élaborer ce résumé car c'est la première impression que les gens vont avoir en ouvrant votre plan d'affaire.

VI. ROLE DU CONSEILLER DANS LA DEMARCHE DE PREPARATION D'UN BUSINESS PLAN

- Analyse diagnostic / évaluation (regard neutre) ;
- Partenaire de réflexion pour la conception et la mise en œuvre du plan stratégique;
- Montage des états financiers ;
- Appui à la planification des activités ;
- Appui-conseil dans la recherche des financements :
 - Financement des investissements ;
 - Financement des services d'appui non financiers.

DOCUMENT D'APPUI : SYNTHÈSE SUR LE RÔLE D'UN PLAN D'AFFAIRES DE VOTRE MPE / PME

<i>Business plan pour qui ?</i>	<i>Pour quel intérêt ?</i>	<i>A quelle occasion ?</i>
Créateur d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de faisabilité du projet ; • Outil de pilotage de la future entreprise ; • Recherche des partenaires; • Recherche de financement et des aides ; • Mobilisation des fonds. 	Lancement d'un nouveau projet.
Dirigeant d'une entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Outil d'évaluation de l'entreprise ; • Tableau de bord de gestion de l'entreprise ; • Outil de négociation commerciale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restructuration d'entreprise ; • Diversification ; • Exigences de gestion interne.
Créanciers d'une entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • négociation de moratoire de remboursement. 	Instruction d'une requête pour le réaménagement des termes d'une créance.
Actionnaires Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • recapitalisation de l'entreprise ; • quitus pour un nouveau projet ; • faisabilité du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande d'augmentation de capital ; • Appel de fonds extérieurs.
Clients - fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la fiabilité des relations ; • Créer un climat de confiance dans les transactions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospection d'un client à qui on livre un bien ou un service stratégique ; • Négociation des facilités de paiement (fournisseurs).

CHAPITRE 2 : FAIRE VOTRE ETUDE DE MARCHÉ

OBJECTIF PÉDAGOGIQUE

- ❖ S'assurer que son produit sera vendu et estimer son chiffre d'affaires

Sommaire

I – POURQUOI ETUDIER LE MARCHÉ AVANT DE S'Y LANCER?

II - LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

I - POURQUOI ETUDIER LE MARCHÉ AVANT DE S'Y LANCER?

L'entreprise vit essentiellement des ventes de ses produits ou services. A ce titre, on peut assimiler les ventes d'une entreprise au moteur d'un véhicule car c'est grâce à ses ventes que l'entreprise avance. D'où la nécessité de bien connaître le marché avant de se mettre à produire (ou avant de décider d'acheter des marchandises), « il vaut mieux s'assurer qu'on vendra la peau de l'ours avant de chercher à le tuer ».

L'intérêt qu'il y a de bien connaître son marché avant de s'y lancer tient à la nécessité de prévoir le chiffre d'affaires que l'on pourrait raisonnablement atteindre compte tenu :

- 1 Des besoins et des capacités d'achat des utilisateurs (la demande) ;
- 2 de la zone géographique visée ;
- 3 des produits identiques (ou assurant les mêmes fonctions proposés par des entreprises déjà en activité dans cette zone) ;
- 4 des contraintes de distribution et des moyens commerciaux à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif de vente (le CA prévu).

II - LES ETAPES DE LA DEMARCHE D'UNE ETUDE DE MARCHÉ

La démarche d'une étude de marché s'articule en six étapes :

1° - ETAPE : **CONNAITRE LE PRODUIT OU SERVICE QUE VOUS VOUS PROPOSEZ DE VENDRE**

QUESTIONS IMPORTANTES

1. Quelles sont les caractéristiques techniques du produit ou du service ?
2. Quels sont les services qu'il rend lorsqu'il est possédé et utilisé ?
3. Quel est le contenu symbolique du produit ou quel est le service immatériel qu'il rend à son possesseur ?

Bon à savoir : « on ne vend pas un produit mais les services qui lui sont attachés ».

2° - ETAPE : **ETUDIER LA DEMANDE**

Point de départ : recenser les utilisateurs réels et potentiels du produit (ou service) dans la zone géographique visée (le marché cible)

1. Qui sont les utilisateurs du produit (particulier, foyer, entreprise...)?
2. quelles sont leurs activités ?
3. où se situent-ils ?
4. combien sont-ils ?
5. quel est leur pouvoir d'achat ?
6. leur besoin d'achat sont-ils réguliers ou saisonniers ?
7. quelles sont les attentes des utilisateurs vis-à-vis du produit ?
 1. facilité d'emploi;
 2. sécurité;
 3. solidité;
 4. fiabilité;
 5. rentabilité d'utilisation;
 6. service après-vente...

3° - ETAPE : *ETUDIER L'OFFRE POUR SE POSITIONNER PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE.*

Le simple fait qu'un besoin existe et qu'on peut y répondre ne suffit pas, car des concurrents peuvent déjà être sur le marché. Il convient donc de savoir s'ils en existent qui satisfont le besoin, autrement dit, le promoteur doit s'assurer qu'il y a encore de la place sur le marché et s'ils existent des concurrents, il sera nécessaire de savoir :

1. leur nombre ;
2. leur part de marché ;
3. leurs produits ;
4. leurs points forts au niveau :
 - a) du produit, prix;...
 - b) distribution, délai de livraison;
 - c) fonction, image de marque,
 - d) implantation dans votre zone.

Vos atouts par rapport à cette concurrence :

Ces atouts doivent être évalués par rapport à:

- a) votre argumentaire de vente (système de distribution, prix, services rendus à la clientèle) ;
- b) votre produit fiable et adapté.

L'étude de l'offre et de la demande permet ainsi d'identifier les besoins non encore satisfaits par les concurrents et d'évaluer la part de marché à laquelle vous pouvez prétendre.

L'étude de l'offre passe aussi par des enquêtes et sondages que l'on peut mener soit auprès des distributeurs soit auprès des utilisateurs eux-mêmes, ce qui veut donc dire que les enquêtes pour une étude de marché peuvent être conduites avec un questionnaire unique qui vous permettra à la fois de recueillir des informations sur la demande et l'offre, cette enquête vous aide à rassembler les données primaires.

Les données secondaires (les statistiques) quant à elles ont des sources assez variables. Le tableau en annexe présente quelques adresses des organismes que vous pouvez utilement consulter.

Pour obtenir les réponses à ces questions, vous pouvez procéder de plusieurs façons par vous-même et par vos employés ou bien par des spécialistes en la matière. Voici quelques exemples :

- ✓ **Consultez** vos clients. Demandez-leur par exemple :
 - a) Pourquoi ils préfèrent acheter chez vous ?
 - b) S'ils sont contents de vos biens et services et de la façon dont ils sont traités ;
 - c) S'il y a d'autres bien et services qu'ils voudraient acheter.
- ✓ **Ecoutez** ce que disent vos clients à propos de votre entreprise, de vos produits et services.
- ✓ **Tachez** de savoir pourquoi certains clients achètent régulièrement chez vous. Pensez à vous-même. Quand vous voulez acheter quelque chose, pourquoi allez-vous à tel endroit précis et pas à un autre ? est ce parce qu'ils vous offrent de meilleurs produits, de meilleurs prix, de meilleurs services ou est ce parce qu'il est plus proche de chez vous ?
- ✓ **Observez** les affaires de vos concurrents
Renseignez-vous sur :
 - a) Leurs biens et services, par exemple la qualité et la conception ;
 - b) Les prix qu'ils demandent ;

- c) La manière dont ils attirent leurs clients afin de les amener à acheter leurs produits ;
- d) Ce que se disent les clients à propos des biens et services de vos concurrents ;
- e) Les raisons pour lesquelles ces clients achètent chez ces concurrents au lieu d'acheter chez vous.

Demandez aux fournisseurs, à d'autres commerçants et à vos amis entrepreneurs :

- f) Quels produits se vendent le mieux dans leurs commerces ;
- g) Ce qu'ils pensent de vos produits et de ceux de vos concurrents ;
- h) Vérifiez vos cahiers de commandes, vos registres de ventes ainsi que vos registres de stocks pour savoir quels biens et services se vendent le mieux.
- i) Lisez les journaux, les catalogues, les revues professionnels et les magazines pour avoir des informations et des idées sur des nouveaux biens et services.

4° - ETAPE : **DEFINIR SA STRATEGIE COMMERCIALE**

Après une bonne étude de marché vous vous rendez compte que vous et vos clients vous situez comme à deux rives opposées d'un ruisseau qui vous sépare. Pour parvenir à les atteindre ou bien à les attirer chez vous, vous devez construire un pont de quatre briques. Ceci n'est qu'une illustration de la construction d'une stratégie commerciale qui tourne au tour de quatre « P » (Produit, Prix, Promotion, Place).

1. Le produit :

Quels produits ou services fournir

Le premier « P » du marketing est « Produit ». Le produit signifie disposer des biens ou services que vos clients désirent. Les clients achètent des biens et services pour satisfaire différents besoins. Une bonne entreprise cherche à connaître les besoins des clients et ensuite procure des biens ou services pour satisfaire ces clients.



Les besoins des clients changent. L'étude de marché vous permet de changer vos produits afin de répondre aux besoins de vos clients.

Proposer les produits que désirent vos clients. Ne vous contentez pas de vendre les mêmes produits que ceux des autres entreprises. Essayez d'améliorer la qualité des produits que vous fabriquez et que vous vendez.

Vos produits peuvent ne pas toujours bien se vendre. Ouvrez vos yeux et vos oreilles aux suggestions de nouveaux biens ou services.

Faites une étude de marché pour connaître de nouvelles idées de biens et services susceptibles d'intéresser votre marché et que vos clients accepteraient de payer. Soyez certains que vos biens et services vous rapportent un bénéfice suffisant.

2. PRIX: Quel prix demander

Le « Prix » est le deuxième « P » du marketing. Fixer le prix d'un produit est un exercice difficile mais important. Vous pouvez disposer de bons produits ou services ; si vos prix ne sont pas corrects, vous ne vendrez pas beaucoup.



Lorsque vous établissez le prix de vente d'un bien ou service, vous devez connaître la relation entre les coûts, le prix de vente et les bénéfices.

Coût de Revient	+	bénéfice	=	Prix de vente
700 F	+	300 F	=	1000 F

Prix de Vente	-	Coût de Revient	=	bénéfice
1000 F	-	700 F	=	300 F

Le bénéfice total de vos ventes dépend du :

- ✓ Bénéfice que vous réalisez sur chaque bien et service ;
- ✓ Nombre de chacun des biens et services que vous vendez.

La boulangerie « Au pain chaud » a essayé aussi bien les prix réduits que les élevés.

On peut donc réaliser un bénéfice total important avec des prix bas. Tout dépend du nombre d'articles vendus et de la marge bénéficiaire sur chacun de ces articles.

Comment fixer vos prix ?

Avant de fixer un prix vous devez :

- ✓ Connaître votre coût de revient ;
- ✓ Savoir combien les clients sont prêts à payer ;
- ✓ Connaître les prix de vente de vos concurrents ;

Savoir comment rendre vos prix de vente plus attractifs pour vos clients, par exemple en faisant des ventes promotionnelles ou en accordant des remises.

Pour réaliser un bénéfice sur un produit ou service, votre prix de vente doit être plus élevé que le coût de revient total de ce produit ou service.

3. PLACE : comment atteindre vos clients

Votre entreprise peut disposer de bons produits que les clients sont prêts à payer, mais les ventes peuvent toujours s'avérer basses, insignifiantes. La raison en est peut être que les clients ne savent pas où acheter vos biens ou services.



La « Place » est le troisième « P » du marketing. La place c'est :

- ✓ L'endroit où votre entreprise est située ;
- ✓ La distribution c'est-à-dire le moyen de faire parvenir à vos clients les biens et services que vous vendez ou fabriquez.

La plupart des détaillants et des prestataires de services ont besoin d'implanter leurs entreprises là où se trouvent leurs clients. Les fabricants doivent avoir un bon réseau de distribution de leurs produits vers leurs clients.

Si votre entreprise n'est pas implantée là où se trouvent vos clients, vous devez trouver les moyens de distribuer vos produits vers un lieu auquel les clients peuvent aisément accéder afin de les acheter.

La distribution directe convient à votre entreprise si vous fabriquez des produits relativement chers et spécialisés et si vous avez des clients qui peuvent avoir besoin du service que nécessite le produit que vous fabriquez.

La distribution au détail ou la distribution de gros vous convient dans le cas où vous fabriquez en grande quantité des produits standards coûteux et si vous avez beaucoup de clients dispersés géographiquement.

Avant de changer votre réseau de distribution, pensez d'abord à vos produits, à vos prix de vente, à vos coûts de revient et à vos bénéfices.

4. PROMOTION : comment inciter les clients à acheter

Le quatrième « p » du marketing est la « promotion ».

La promotion veut dire inciter la clientèle à acheter vos biens et services.



Faites de la promotion, vendez d'avantage et augmentez vos bénéfices avec :

- ✓ De la publicité ;
- ✓ Des ventes promotionnelles ;
- ✓ Des réclames ;
- ✓ L'amélioration de vos compétences de vendeur.

Faites de la publicité pour inciter les clients à acheter vos biens et services. Quelques méthodes intéressantes pour faire la publicité consistent à utiliser des enseignes, des tableaux, des affiches, des prospectus, des cartes de visites, des listes de prix, des lettres circulaires, des photos et des journaux.

Faites des ventes promotionnelles pour inciter les clients à acheter quand ils visitent votre entreprise :

- ✓ Ayez des étalages bien présentés ;
- ✓ Faites essayer à vos clients de nouveaux produits ;
- ✓ Organisez des jeux-concours ;
- ✓ Organisez des séances de démonstrations ;
- ✓ Vendez les produits qui sont complémentaires.

5° - ETAPE : **DEFINIR LES MOYENS COMMERCIAUX**

Les moyens commerciaux sont définis en fonction des contraintes qu'imposent le marché et des objectifs de vente à atteindre. Pour ce faire, il convient de prévoir :

- ✓ Les investissements;
- ✓ Les locaux (de vente, de stockage);
- ✓ Le matériel de vente, véhicules, échantillons;...
- ✓ Les moyens d'exploitation pour vente et après-vente (si nécessaire);
- ✓ Le personnel (agents commerciaux, représentants);
- ✓ Les stocks de produits finis et pièces détachées nécessaires pour assurer la régularité des ventes.

6° - ETAPE : EVALUER LE CHIFFRE D'AFFAIRES PROBABLE

Les prévisions de chiffre d'affaires doivent tenir compte d'une part des moyens commerciaux à mobiliser et d'autre part :

- ✓ Des prix pratiqués par les concurrents;
- ✓ Des prix de vente possibles compte tenu :
- ✓ Des qualités de vos produits par rapport à la concurrence ;
- ✓ De votre implantation géographique (type clientèle) ;
- ✓ Des conditions de règlement des clients.

Des prévisions acceptables ne sauraient se faire sur plus de trois ans. Il est aussi souhaitable de faire ces précisions sous plusieurs hypothèses (optimiste, moyenne, pessimiste).

CHAPITRE 3 : FAIRE VOTRE ETUDE DE LA PRODUCTION**OBJECTIF PEDAGOGIQUE**

- ❖ S'assurer de la faisabilité technique et estimer le coût des investissements

Sommaire

- I – CRITERE DE CHOIX D'UNE TECHNOLOGIE (CHOIX DES MACHINES OU DES EQUIPEMENTS)
- II - L'ETUDE DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT
- III - LA LOCALISATION DU PROJET (REGION D'IMPLANTATION ET SITE)
- IV - IV - ETUDE DES CONDITIONS DE PRODUCTION

INTRODUCTION

Avant de se lancer dans la production proprement dite, une réflexion préalable devrait être menée sur la technologie à utiliser (machines ou équipement), les sources d'approvisionnement en matières premières (ou en marchandises) et sur la localisation même de la future entreprise.

Il s'agit des principaux facteurs qui agissent de manière déterminante sur les conditions de fabrication. Outre l'influence qu'ils ont sur les coûts de production, la survie de l'entreprise en dépend.

I - CRITERE DE CHOIX D'UNE TECHNOLOGIE (CHOIX DES MACHINES OU DES EQUIPEMENTS)

Pour fixer son choix sur les machines, il convient de répondre au préalable aux quelques questions suivantes :

1. La technologie identifiée est-elle capable de répondre aux exigences qualitatives du marché?
2. Les prévisions de vente sont-elles compatibles avec la capacité minimale de production des machines ?
3. Est-il intéressant de choisir des machines fortement utilisatrices de main-d'œuvre ou celles qui font des économies de main d'œuvre ?
4. Est-il avantageux d'acheter les équipements neufs ou de seconde main ?
5. Le savoir-faire est-il disponible localement ? (personnel qualifié)
6. Les fournisseurs identifiés sont-ils disposés à accompagner les machines des services suivants :
 - La formation au démarrage ? Et à quel coût ?

- Le service après-vente ? (installation, maintenance et pièces de rechange)
- Les pièces de rechange sont-elles disponibles localement ?

II - L'ETUDE DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

L'intérêt de l'étude des sources d'approvisionnement réside dans le fait que l'initiateur d'un projet devrait s'assurer d'avance que la future entreprise ne sera pas confrontée aux difficultés d'approvisionnement, notamment en matières premières et produits consommables. Aussi l'entrepreneur dans son étude devra apporter des réponses précises aux questions suivantes :

1. Où trouver les matières premières (localisation des sources d'approvisionnement) ?
2. Les matières premières sont-elles en quantité suffisante pour assurer la régularité de la production au niveau d'activité souhaité ?
3. La qualité de ces matières premières est-elle satisfaisante ? On ne devrait pas perdre de vue que des matières premières de qualité médiocre ne peuvent conduire qu'à des produits de piètre qualité.
4. Le coût d'achat est-il raisonnable ?

Il s'agit d'un facteur qui a un poids important dans les coûts de production. C'est pour cette raison qu'il est recommandé d'étudier la sensibilité du profit aux variations des prix des matières premières. Par exemple, quels seraient les effets d'une modification de 10 ou 20 % des coûts de matières premières sur le profit et la rentabilité de l'investissement.

Il convient de signaler que l'analyse des coûts des matières premières devrait tenir compte des coûts de transport jusqu'au site du projet.

REMARQUE : *Le choix des matières premières doit impérativement tenir compte du cahier des charges du produit.*

III - LA LOCALISATION DU PROJET (REGION D'IMPLANTATION ET SITE)

La localisation du projet est, à côté du choix de la technologie, une autre décision capitale dans la conception du projet. Le premier critère de localisation est la proximité entre les matières premières et les marchés, le transport étant un facteur essentiel à considérer. Les autres considérations ont trait à la disponibilité de la main-d'œuvre, aux infrastructures disponibles (eau, électricité, route, moyen de communication...) aux coûts des locaux (loyers, terrain...) et aux effets sur l'environnement.

IV - ETUDE DES CONDITIONS DE PRODUCTION

Une fois la technologie et les sources d'approvisionnement identifiées, le site du projet retenu, l'entrepreneur peut déjà se poser la question de savoir, comment se déroulera la production ?

La démarche à suivre dépendra du type de produit.

1° ETAPE : ETABLIR LE CAHIER DES CHARGES DU PRODUIT (cf. étude de marché)

- ✓ Caractéristique du produit;
- ✓ Facilité d'emploi;
- ✓ Sécurité, fiabilité;
- ✓ Prix unitaire sur le marché;
- ✓ Volume probable des ventes.

2° ETAPE : ETUDIER LA FABRICATION DU PRODUIT

- ✓ établir les plans, gammes, nomenclature qui décrivent le processus de fabrication;
- ✓ établir les temps de fabrication;
- ✓ penser aux coûts d'études techniques;

- ✓ définir la qualification du personnel, les effectifs, les prix horaires;
- ✓ démarrer le plan d'investissement (équipements nécessaires, outillages spécialisés...).

3° ETAPE : CHOISIR ENTRE SOUS-TRAITER ET FABRIQUER SOI-MEME LE PRODUIT

a) Sous-traiter la fabrication

Il est à noter que la sous-traitance qui consiste à faire fabriquer votre produit par une autre entreprise (le sous-traitant) a les avantages suivants :

- elle vous fait éviter de gros investissements au démarrage (achat de machines);
- elle allège vos besoins d'exploitation (pas de constitution de stocks de matières premières et éléments).

b) Fabriquer soi-même

Fabriquer soi-même vous permet de maîtriser les prix, la qualité, les délais et assure votre indépendance.

Par contre, cette option impose de gros investissements en matériels et stocks (matières premières et encours). Si l'environnement industriel le permet, il vaut mieux démarrer d'abord par la sous-traitance avant de s'engager dans l'acquisition de l'outil de production. Cette approche réduit les risques sur le projet.

4° ETAPE : CONTACTER LES FOURNISSEURS

- ✓ Préciser vos besoins par un cahier des charges précis;
- ✓ Négocier en fonction des quantités;
- ✓ penser aux conditions de règlement.

5° ETAPE : ETABLIR UN PREMIER CALCUL DES COUTS DIRECTS

- ✓ De main d'œuvre;
- ✓ D'achat de matières premières ;
- ✓ De sous-traitance (éventuellement).

CHAPITRE 5 : REALISER L'ETUDE FINANCIERE ET ECONOMIQUE

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Etablir le plan de financement et vérifier la rentabilité financière

Sommaire

I – LE MONTAGE DU DOSSIER FINANCIER DE VOTRE PROJET

I.- LE MONTAGE DU DOSSIER FINANCIER DE VOTRE PROJET

Lorsque vous avez réalisé votre étude de marché suivie d'une sérieuse étude technique, la prochaine étape consiste à faire une étude financière pour apprécier la rentabilité de votre projet.

La démarche d'élaboration des états financiers prévisionnels du projet se décompose en quatre principales phases :

- 1- Le chiffrage des besoins, en vérifiant la cohérence des investissements avec le volume des ventes prévues ;
- 2- L'évaluation des besoins en capitaux devant permettre la mise en route de l'entreprise ;
- 3- La définition des sources et les conditions de financement du projet ;

- 4- Le montage des états financiers prévisionnels (comptes de résultats, tableau de financement, tableau de trésorerie sur 12 mois, bilan prévisionnel sur trois ans au moins).

Les différentes étapes d'étude financière sont au nombre de 12 :

ETAPE 1 : ESTIMATION DES VENTES

Une fois que vous avez recueilli toutes les informations pour votre plan de marketing, vous pouvez commencer par élaborer un plan des ventes pour vos produits ou services pour les 12 premiers mois.

Si vous n'avez aucune expérience sur le marché que vous avez ciblé, vous pouvez utiliser les approches suivantes pour mieux faire l'estimation des ventes :

1. comparaison avec une entreprise similaire

Comparez les ressources de votre entreprise, vos compétences, les opportunités qu'offre votre marché avec celles de vos concurrents.

2. Test du marché

À une petite échelle, testez vos produits et services pour voir combien vous pouvez vendre. Vous pouvez aussi démarrer votre entreprise comme une petite activité et progressivement en augmenter la taille. Ceci n'est pas indiqué pour des entreprises qui ont besoin de gros investissements et un grand stock de départ.

3. Commandes anticipées (avec intention d'acheter)

Utilisez cette méthode si votre entreprise est supposée avoir un nombre limité de clients. Rappelez-vous qu'un engagement d'achat écrit est beaucoup plus fiable qu'un engagement verbal.

4. Conduite d'enquête

Interrogez un échantillon de vos clients potentiels sur leurs habitudes. Veillez à ce que votre échantillon soit représentatif. En général, votre premier modèle d'étude doit toujours être testé sur vos parents et amis. Analysez le résultat et décider si oui ou non les réponses ont donné l'information dont vous avez besoin pour estimer vos ventes.

L'estimation des ventes est pour beaucoup d'entreprises, la partie la plus importante de la préparation du plan d'affaires. Seules les ventes vous rapportent de l'argent et font marcher vos affaires.

La plupart des personnes ont tendance à surestimer leurs ventes. Essayez d'être réaliste lorsque vous estimez vos ventes. Par prudence, vous devez sous-estimer vos ventes au début. Une prévision réaliste de vos ventes est extrêmement importante. Toutes les autres décisions de l'entreprise que vous aurez à prendre concernant la production, les investissements, le personnel, les finances, etc. dépendent de l'estimation des ventes. Ceci est traduit dans la valeur marchande estimée et c'est la quantité que vous projetez de vendre multipliée par les prévisions de prix de vente.

ETAPE 2 : PLANIFICATION DE LA PRODUCTION ET DES ACHATS

Une fois que vous avez planifié vos ventes sur les 12 premiers mois, vous êtes à présent en mesure d'estimer ce que cela coûtera de produire ces articles ou services. À cette étape-ci, vous pouvez déterminer quelles quantités de produits ou services fournir. Ensuite, vous déterminerez la quantité de matières premières dont vous aurez besoin, et quand vous en aurez besoin, pour atteindre la valeur estimée des ventes.

Votre production totale pour les 12 mois doit être proche de ce que vous avez prévu de vendre au cours de la même période. Cependant, vous pourrez produire des articles un bon moment avant de les vendre. Cela signifie que votre plan de production peut être différent de votre plan de ventes et donc doit être traité séparément et bien géré.

Si vous voulez créer une entreprise de détail ou de gros, vos achats devront être tous des produits finis que vous allez vendre.

Si vous voulez créer une entreprise de fabrication ou de services, vos achats porteront sur des matières premières ou d'autres matériaux et consommables (pour des prestataires de service surtout).

Comme dans le cas des prévisions de ventes, vous devez faire les tableaux prévisionnels d'achats mensuels et annuels ; lois de décaissement (Voir document d'appui).

ETAPE 3 : ESTIMER VOS FRAIS PREVISIONNELS DE FONCTIONNEMENT OU FRAIS GENERAUX : CHARGES DE L'ENTREPRISE (autres que les matières premières, marchandises, personnel, frais financiers, amortissements, impôts)

Quand on parle de charges, il s'agit des dépenses effectuées en contrepartie de biens, de travaux ou de services, ou sans contrepartie, en vertu de dispositions légales (amendes fiscales par exemple, pénalités sur le marché, etc.). Ce sont :

A- Les charges d'exploitation.

Ce sont des charges telles que : fournitures de bureau ; petits matériels et outillage, emballages, électricité, eau, gaz, carburant, transport, loyers, entretiens et réparations maintenance, frais de téléphone, etc.

B- Les charges financières

Des agios bancaires, des pertes sur différence de change, des escomptes accordés, etc.

C- Les charges exceptionnelles ou hors activité ordinaire.

Ce sont des charges qui ne sont pas occasionnées par l'exploitation normale de l'entreprise, mais par des circonstances exceptionnelles (**amendes fiscales par exemple**).

Le tableau ci-après donne quelques détails de ces charges

DESIGNATIONS	MONTANTS		
	A1	A2	A3
Autres achats non stockés de matières et fournitures			
<ul style="list-style-type: none"> • Fournitures d'entretien non stockables • Fournitures de bureau • Petit matériel et outillage • matières consommables • Eau • Electricité • Vêtements et équipements professionnels • Autres énergies 			
Achats d'emballages			
<ul style="list-style-type: none"> • Emballages perdues 			
Total autres achats T1			
Transport			
<ul style="list-style-type: none"> • Transport sur ventes • Transport sur achats • Transport de plis 			

DESIGNATIONS	MONTANTS		
	A1	A2	A3
<ul style="list-style-type: none"> • Voyages et déplacements • Autres frais de transport 			
Total transports consommés T2			
Services extérieurs A. <ul style="list-style-type: none"> • Sous-traitance générale • Location et charges locatives • Entretien et réparations • Maintenance • Primes d'assurance • Études, recherches et documentation (Photocopies, livres, Journaux) • Publicité publications et relations publiques • Affranchissement • Téléphone, fax, autres courriers électroniques Services extérieurs B. <ul style="list-style-type: none"> • Frais bancaires • Rémunération d'intermédiaires et de conseils • Frais de formation du personnel • Rémunérations du personnel extérieur à l'entreprise • Autres charges externes 			
Total services extérieurs T3			
Total consommations intermédiaires en provenance des tiers (T1+T2+T3)			

NB : Ici encore, prévoyez une prévision des charges mensuelles car, tout cela influence sur la trésorerie.

Les charges liées aux impôts sont intégrées directement dans le compte de résultat

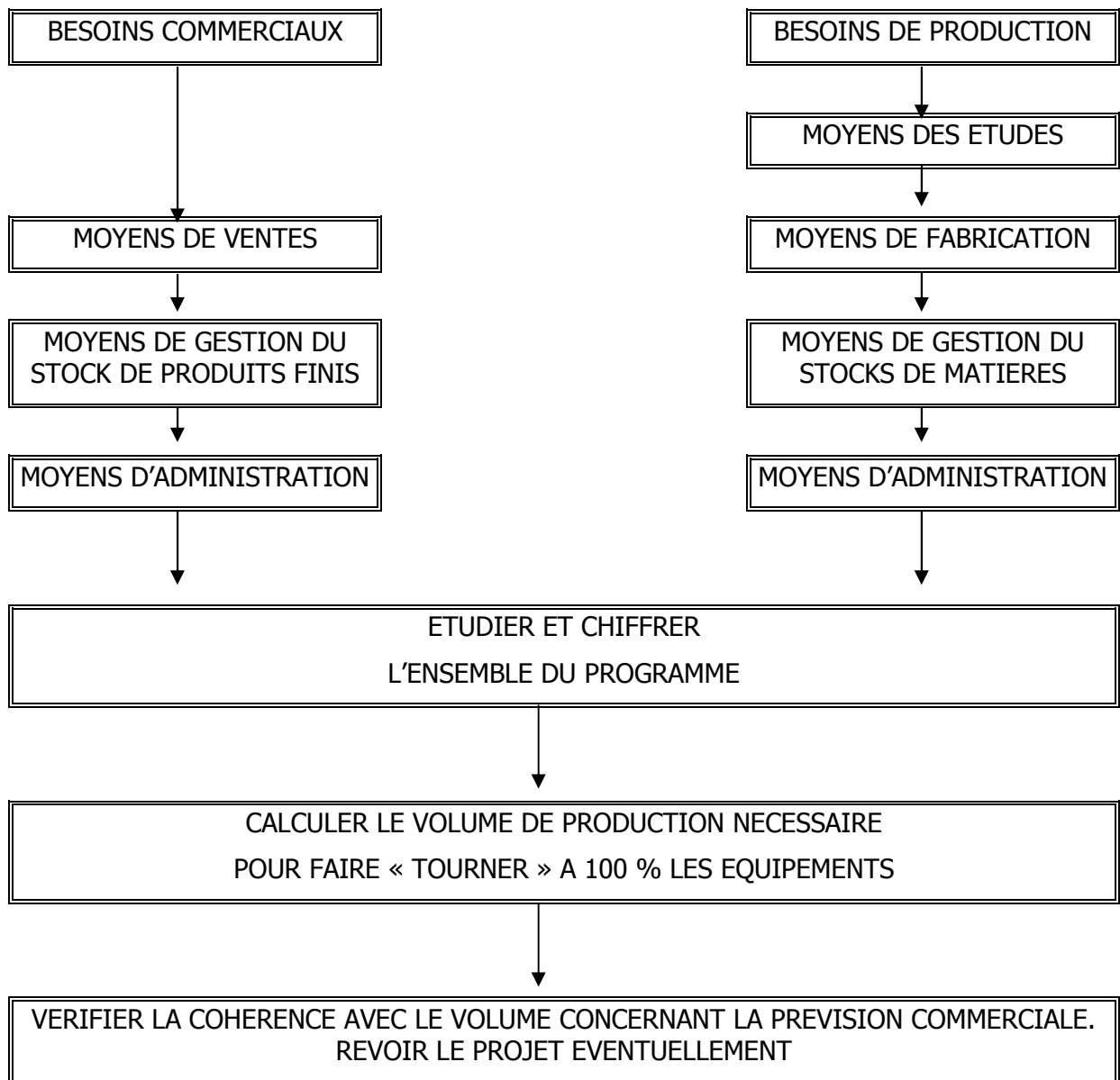
Impôts et taxes <ul style="list-style-type: none"> • Impôts et taxes directs (impôt foncier, patente, licence, taxes sur salaires, ...) • Droits d'enregistrement (timbre, vignette, stationnement, VT, péages et TF...) 			
Total Impôts et taxes T4			

ETAPE 4 : ESTIMER VOS INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS ET PRECISER LEURS ORDONNANCEMENT ET AMORTISSEMENTS

Le programme d'investissements est une présentation chiffrée des besoins en outils de production, en moyens de commercialisation et d'administration de la future entreprise.

Le graphique ci-après présente la démarche à suivre pour monter le programme d'investissements.

DEMARCHE POUR ELABORER LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS



Le tableau ci-après décrit les différentes rubriques d'investissement à considérer.

BESOINS COMMERCIAUX	BESOINS DE PRODUCTION
MOYENS DE VENTE * Échantillons ; * Prototypes ; * Matériels roulants ; * Équipements professionnels ;	MOYENS DES ETUDES * Locaux ; * Matériel.
MOYENS DE GESTION DU STOCK DE	MOYENS DE FABRICATION

<p>PRODUITS FINIS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Locaux ; * Aménagements ; * Manutention. 	<p>A partir de la gamme de fabrication, définir les postes de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Machines ; - Équipements ; - Raccordements ; * Étudier l'implantation ; * Définir les locaux ; * Recherche des locaux : <ul style="list-style-type: none"> - Louer ; - Acquérir. * Aménagement des locaux.
<p>MOYENS D'ADMINISTRATION DES VENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Locaux ; * Matériel et mobilier bureau ; * Gestion des stocks de produits finis ; * Facturation. 	<p>MOYENS D'ADMINISTRATION DE LA PRODUCTION</p> <ul style="list-style-type: none"> * Locaux ; * Matériel et mobilier ; * Gestion des stocks matières 1^{ière} ; * Gestion de stocks de produits finis.
<p>MOYENS D'ADMINISTRATION DU SIEGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Terrains ; * Constructions ; * Matériel et mobilier de bureau ; * Matériel informatique et reprographie ; * Matériel roulant ; * Aménagement, agencements et installations.

QUELQUES CONSEILS POUR LA CONFECTION DU PLAN D'INVESTISSEMENT :

1°) Éviter le surinvestissement, en d'autres termes optimiser l'investissement

Pour ce faire, l'entrepreneur ne devra arrêter un plan d'investissement définitif qu'après avoir vérifié la cohérence entre la capacité maximale de production et le volume des ventes prévisionnelles. Si ces données sont très différentes, le projet manque d'harmonie. Dans ce cas, vous devez réviser votre projet.

2°) Limitez vos investissements à l'indispensable sinon rentabilisez-les en trouvant d'autres débouchés commerciaux

Après avoir défini tous les investissements à réaliser, il convient de présenter le programme suivant le modèle du tableau ci-après :

PROGRAMME D'INVESTISSEMENT (TVA non comprise)

Nature de l'immobilisation	MONTANT				
	QTES	PU	Année 1	Année 2	Année 3
CHARGES IMMOBILISEES <ul style="list-style-type: none"> • frais d'établissement (1) • charges à répartir sur plusieurs exercices (2) 					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES <ul style="list-style-type: none"> • Frais de recherche et développement • Brevets, licences... • Logiciels • Fonds commercial, droit au bail 					
IMMOBILISATIONS CORPORELLES <ul style="list-style-type: none"> • terrain • constructions, • matériel et outillage industriel et commercial • matériel informatique • matériel et mobilier • matériel roulant • installations techniques et agencements 					

(1) FRAIS D'ETABLISSEMENT : Ce sont les frais de constitution, de prospection, publicité et lancement, frais de fonctionnement antérieur au démarrage etc.) ;

(2) CHARGES A REPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES : ce sont des charges différées, des frais d'acquisition d'immobilisations, des frais d'émission d'emprunts, des charges à étaler.

NB : Présentez aussi votre plan d'investissement mensuel.

TABLEAU AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS (TVA non comprise)

Les investissements en matériel perdent normalement de la valeur parce qu'on les utilise. La perte en valeur de tous les investissements est appelée amortissement et cela constitue une charge annuelle pour votre entreprise.

L'amortissement fonctionne de la manière suivante : le coût des investissements doit être divisé par le nombre d'années pendant lesquelles vous comptez utiliser l'équipement (ou telle que leur durée a été fixée par la loi).

DESIGNATIONS	DATE ACQ.	TAUX %	Année 1	Année 2	Année 3

<p>CHARGES IMMOBILISEES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frais d'établissement • Charges à répartir sur plusieurs exercices <p>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logiciels • Fonds de commerce • Brevets et licences <p>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Matériel et outillage industriel ▪ Matériel roulant ▪ Mobilier de bureau ▪ Matériel informatique ▪ Installation techniques et agencements ▪ Autres matériels 					
TOTAL DES AMORTISSEMENTS					

ETAPE 5 : ESTIMER VOS BESOINS EN PERSONNEL ET COÛTS

Lors de la création de votre entreprise, vous pourriez ne pas avoir le temps et les compétences nécessaires pour faire tout le travail tout seul. Vous aurez donc besoin d'employés dans votre entreprise. Si vous employez du personnel, vous aurez besoin des compétences particulières pour les gérer. Vous devez fixer des objectifs pour votre personnel, les encourager et les motiver à être productifs, les suivre et les payer correctement. Vous devez aussi respecter les lois et les réglementations du marché de travail.

5.1- EFFECTIF PREVISIONNEL ET MASSE SALARIALE

CATEGORIE DE PERSONNEL	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
<p>DIRECTION</p> <p>ADMINISTRATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secrétaire ▪ Comptable ▪ Agent d'entretien ▪ Vigile <p>COMMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable d'approvisionnement ▪ vendeurs <p>PRODUCTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable production ▪ ouvriers qualifiés ▪ manœuvres 			
NOMBRE TOTAL			

5.2- PREVISIONS DE MASSE SALARIALE

CATEGORIE DE PERSONNEL	Salaire brut	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
------------------------	--------------	---------	---------	---------

	mensuel			
DIRECTION ADMINISTRATION <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secrétaire ▪ Comptable ▪ Agent d'entretien ▪ Vigile COMMERCIAL <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable d'approvisionnement ▪ Vendeurs ▪ Commissions commerciales PRODUCTION <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsable production ▪ ouvriers qualifiés ▪ manœuvres 				
TOTAL des salaires				
Charges sociales				
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL				

5.3- CHARGES DE PERSONNEL ET CHARGES SOCIALES

Pour votre plan d'affaires, vous devez connaître les charges de tout le personnel dans votre entreprise (y compris vous-même). Vous paierez au personnel un salaire brut qui comprendra la paie mensuelle qu'ils recevront (le salaire net) et le montant que vous paierez au nom de votre personnel directement aux différentes institutions (comme certaines assurances et taxes).

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{SALAIRE} \\ \text{NET} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{SALAIRE} \\ \text{BRUT} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{DIFFERENTES CHARGES} \\ \text{SOCIALES DU PERSONNEL} \end{array}}$$

En dehors du salaire brut, vous aurez aussi besoin, en tant qu'employeur, de contribuer à des montants complémentaires basés sur le montant total des salaires bruts que vous payez. Ces charges du personnel (les contributions de l'employeur) devront être payées par vous directement aux différentes institutions. Les charges totales de votre personnel sont :

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{CHARGES} \\ \text{TOTALES DU} \\ \text{PERSONNEL} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{TOTAL DES} \\ \text{SALAIRES} \\ \text{BRUTS} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{DIFFERENTES} \\ \text{CONTRIBUTIONS DE} \\ \text{L'EMPLOYEUR} \end{array}}$$

Dans le cas d'une entreprise individuelle, vous n'allez pas vous payer un salaire formel parce que le profit de l'entreprise sera considéré comme votre revenu. Cependant vous devez vous fixer une rémunération mensuelle (ce qui est une rémunération par avance basée sur le profit estimé). Ceci vous permettra de gérer vos dépenses personnelles. Si vous ne fixez pas votre propre rémunération, il vous sera difficile de faire la part des dépenses de l'entreprise et celles des membres de votre famille.

Lorsque vous recrutez du personnel pour seulement une partie de l'année, estimer ces coûts comme une charge mensuelle fixe pour toute l'année. En d'autres termes : prenez le montant total que vous paierez pendant l'année et divisez-le par 12. Cette moyenne annuelle sera utilisée dans votre compte d'exploitation prévisionnel. Cependant, lorsque vous mettez au point

votre plan de trésorerie, considérez la période exacte de paiement de votre propre prélèvement et du salaire de votre personnel.

Au fur et à mesure que vous mettez au point les différentes charges du personnel, vous devez faire les distinctions suivantes :

- Salaires bruts pour votre personnel (et vous-même) ; bruts puisque l'employeur aura besoin d'endosser ce qu'il est en droit de payer comme part de l'employeur pour les contributions obligatoires (contributions des travailleurs). Ce salaire brut contient toutes les contributions imposées par le droit du travail.
- Les employeurs auront à faire des contributions supplémentaires (basées sur le salaire brut de tout le personnel) C'est ce qu'on appelle la charge patronale sur salaire.
- Dans le cas d'une entreprise individuelle, le profit entier de votre entreprise est considéré comme votre revenu personnel sur lequel vous allez vous baser pour payer les impôts sur le revenu. Dans ce cas vous n'allez pas vous payer à vous-même un salaire formel, mais vous allez tout de même payer vos propres contributions aux différentes institutions pour les assurances privées et la sécurité sociale, etc. C'est ce qu'on appelle la contribution du propriétaire.

ETAPE 6 : ESTIMER VOS BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement se compose :

- du stock moyen (SM) pour lequel vous avez employé de l'argent :

$$S.M = (\text{stock début d'exercice.} + \text{Stock fin d'exercice.}) / 2;$$

- des créances moyennes sur vos clients (CMC), puisqu'elles correspondent aussi à une avance :

$$CMC = \text{délai moyen de paiement des clients (en nombre de jrs)} \times \text{montant moyen des ventes T.T.C. par jour ;}$$

- du crédit moyen que vos fournisseurs vous accordent (CMF), qui vient diminuer ce besoin en FR, car ce crédit constitue une ressource monétaire.

$$CMF = \text{délai moyen de paiement aux fournisseurs (en nombre de jrs)} \times \text{montant moyen des achats T.T.C. par jour.}$$

D'où BFR= stock moyen + créances moyennes clients - dettes moyennes fournisseurs

$$\text{i.e. : BFR} = \text{VE} + \text{VR} - \text{DCT}$$

Ainsi, plus le délai entre le règlement des clients et le paiement des fournisseurs est élevé, plus le besoin en fonds de roulement est élevé. Si l'on est payé à 60 jours et que l'on paie ses fournisseurs à 30 jours, il faudra une trésorerie plus importante que si les délais de règlements clients et fournisseurs sont identiques.

Pour qu'il soit plus explicite, on exprime en général le besoin en fonds de roulement en nombre de jours de chiffre d'affaires hors taxe :

Besoin en fonds de roulement

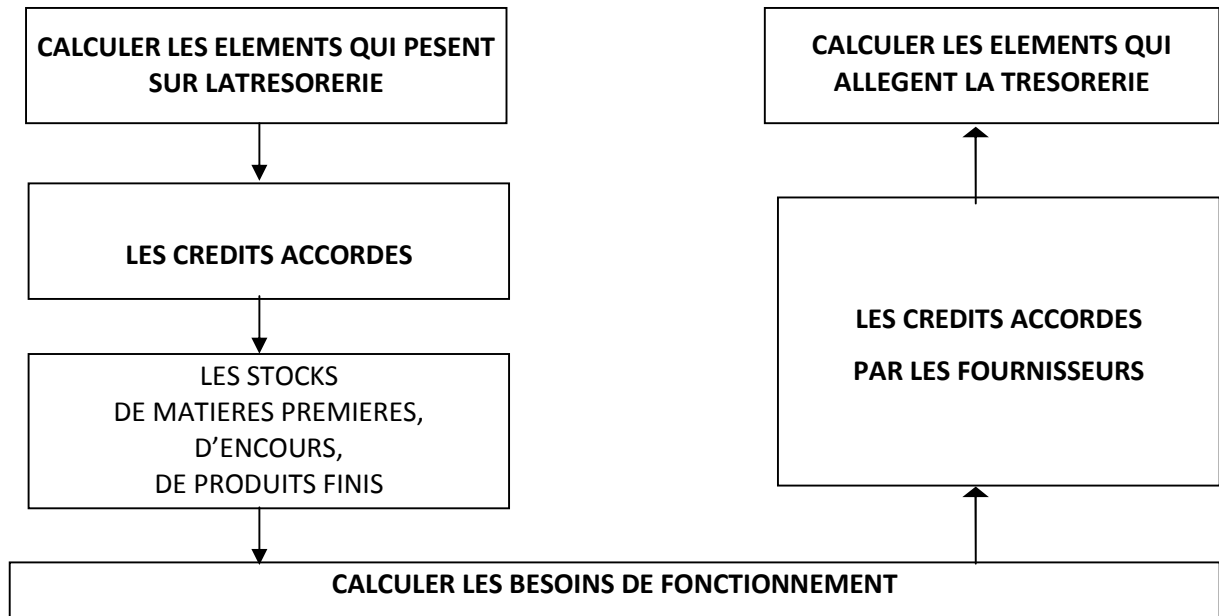
$$\frac{\text{Chiffre d'affaires HT}}{\text{journalier}} \text{ en } = \text{jours de chiffre d'affaires}$$

Le besoin en fonds de roulement doit être considéré comme un investissement nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Il doit être financé essentiellement par une partie des capitaux permanents (fonds propres, subventions et aides, dettes à long et moyen terme). Cette partie constitue ce que nous avons appelé le fonds de roulement (FR).

La trésorerie qui est la différence entre le FR et le BFR doit permettre à tout moment de faire face aux engagements à court terme. Autrement dit, elle doit être positive.

Le graphique ci-après décrit la démarche à suivre pour évaluer le BFR.

Fig. DEMARCHE A SUIVRE POUR LE CALCUL DU BFR



En définitive la formule de calcul du BFR est la suivante :

$$\text{BFR} = \text{STOCKS} + \text{CREDIT CLIENTS} - \text{CREDIT FOURNISSEURS}$$

REMARQUE :

Le **BFR** augmente avec le chiffre d'affaires (CA), aussi est-il recommandé de connaître la valeur du rapport BFR/CA. À partir de ce coefficient, il est aisé de faire des prévisions sur le **BFR** sachant le CA prévisionnel.

BESOINS DE FINANCEMENT DU PROJET=	BESOINS DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS +	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)
-----------------------------------	--	------------------------------------

ETAPE 7 : ESTIMER VOTRE BENEFICE : LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL (CRP)

A présent, vous devez être en mesure de faire votre Compte d'exploitation prévisionnel pour les trois premières années de votre entreprise.

Attention : le seul élément du coût que vous n'avez pas encore établi, ce sont les "charges financières". Vous pouvez commencer par estimer globalement le coût d'un prêt possible. C'est seulement lorsque vous réalisez l'étape 9 que vous serez en mesure d'être plus précis sur les charges financières.

Votre compte de résultat prévisionnel (CRP)

	ANNEE 1		ANNEE 2		ANNEE 3	
	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%

(1) ventes ou chiffre d'affaires						
(2) Achats des marchandises vendus ou matières premières consommées						
(3) Marge brute = (1) – (2)						
(4) subventions d'exploitation						
(5) autres produits						
(6) Total (6) = (4) + (5)						
AUTRES CHARGES						
<ul style="list-style-type: none"> • Autres achats consommés • variation de stocks (+ou-) • Transports • Services extérieurs (A&B) • Autres charges 						
(7) Total autres charges externes						
(8) Valeur Ajoutée = (3) + (6) – (7)						
(9) Impôts et taxes						
(10) Charges de personnel						
(11) Frais financiers						
(12) excédent brut d'exploitation (8) – (9+10+11)						
(13) Dotations aux amortissements aux provisions						
(14) résultats d'Exploitation avant impôts = (12) - (13)						
(15) Impôt sur le résultat						
(16) RESULTAT NET (14) -(16)						
Capacité d'autofinancement= (16) + (13)						

Ce qu'il faut savoir du CRP

- Vente de marchandises : si vous vendez des produits en l'état, indiquez ici le chiffre d'affaires correspondant.
- La variation de stocks : (de matières premières ou marchandises ou autres achats consommés) est égale à stock initial moins stock final.
- Si votre stock initial est supérieur à votre stock final, vous ajoutez la différence à vos charges, parce que vous avez consommé plus que vous n'avez acheté pendant l'exercice.
- Si votre stock final est supérieur à votre stock initial, vous déduisez la variation, car une partie de vos achats n'a pas été « consommée » dans la production.
- Le poste « variation du stock » est indispensable même s'il paraît lourd ; il vous aide à dégager les charges dues à la vente réalisée pendant l'exercice en question.
- Production stockée : la variation du stock de produits finis est égale à : stock final moins stock initial.

- Si le stock final est supérieur au stock initial, vous devez ajouter la différence aux produits, parce que vous avez «fabriqué pour stocker».
- Si le stock final est inférieur au stock initial, vous devez déduire la différence des produits, parce que vous avez vendu des produits stockés fabriqués dans l'exercice précédent.
- Autres charges externes : autres achats consommés, transports, services extérieurs (sous-traitance, locations, entretien, primes d'assurance, études, personnel extérieur à l'entreprise, rémunérations d'intermédiaires et honoraires, publicité, publications, relations publiques, missions et réceptions, frais postaux et de télécommunications, services bancaires (sauf charges financières) et services divers.
- Le poste « impôts, taxes et versements assimilés » comprend notamment les versements, la taxe professionnelle, la taxe foncière, autres impôts locaux, les droits d'enregistrement et de timbres,...mais exclut l'impôt sur le bénéfice.
- Indiquez ici le montant des salaires et des charges salariales.
- Les amortissements : si vous avez acheté des immeubles, du matériel (matériel de commercialisation, de production ou de bureau), vous devez les amortir, car leur dépréciation avec le temps est une charge pour votre entreprise. L'administration fiscale a établi des règles en fonction de chaque type d'investissement. Renseignez-vous auprès des services des impôts de votre localité.
- Les charges financières : au stade où vous êtes, vous ne pouvez pas encore déterminer vos charges financières et donc votre bénéfice. Établissez d'abord le plan de financement et le plan de trésorerie pour pouvoir enfin calculer les charges financières et reprendre le compte de résultat.

ETAPE 8 : PREPAREZ VOTRE FICHE TVA

Votre entreprise paye la TVA au fournisseur lorsque celui-ci a un registre de commerce. D'autre part, vos clients vous payent la TVA si vous êtes, vous aussi, une société légalement constituée. Vous pouvez normalement réclamer la TVA que votre fournisseur vous a facturée et, en retour, vous devez payer la TVA que vos clients vous ont payée.

La différence entre TVA que vous avez collectée (auprès de vos clients) et celle que vous devez récupérer est celle que vous aurez à payer, ou celle que vous devez réclamer à votre percepteur local d'impôts.

Si votre entreprise marche, vous devez normalement payer ; mais si votre entreprise doit supporter beaucoup de charges de création alors que ses ventes sont faibles, vous pouvez vous attendre à un remboursement de TVA.

Le remboursement de TVA est donc important lorsque vous créer votre entreprise. Vous devez avoir un compte bancaire si vous voulez réclamer un retour de votre TVA.

Ces deux cas de figure peuvent être schématisés comme suit :

- A. Si la TVA que vous avez collectée lors de la vente à vos clients, dépasse celle que vous avez payée à vos fournisseurs et devez réclamer, vous allez devoir rembourser la différence :

$$\boxed{\text{TVA Collectée}} - \boxed{\text{TVA à réclamer}} = \boxed{\text{TVA payable}}$$

- B. Si la TVA payée aux fournisseurs est donc à récupérer / réclamer dépasse la TVA facturée à vos clients, donc collectée, vous pourrez réclamer le remboursement de la différence :

$$\boxed{\text{TVA à réclamer}} - \boxed{\text{TVA à collecter}} = \boxed{\text{TVA remboursable}}$$

Période de remboursement de la TVA

La fiche TVA est normalement présentée au receveur d'impôts tous les trois mois suivant le mois de réalisation de l'opération de vente et au plus tard le 15 du mois. Si vous devez payer, vous allez normalement le faire dès que vous présentez votre situation TVA. Si vous réclamer un remboursement de TVA, vous allez devoir attendre un mois au moins avant que l'argent parvienne à votre compte bancaire.

Faire ces calculs peut être important pour vous en tant que créateur d'entreprise, étant donné que vous aurez à payer beaucoup lors du démarrage de votre entreprise (investissements pour lesquels vous allez devoir payer la TVA), vous ne commencerez à récupérer la TVA que plus tard (lorsque vos ventes vont décoller).

FICHE TVA							
Mois	1	2	3	4	5	6	
TVA 19,25 %							
TVA							
(A)TVA à collecter							
TVA sur les coûts							
TVA sur achats							
TVA sur investissements							
TVA sur autres charges externes							
(B) : TVA à réclamer							
A reporter dans le plan de trésorerie							
TVA payable (A>B) : A-B							
TVA récupérable (A<B):B-A							

PLAN D'AFFAIRES

Lorsque vous avez fini d'organiser vos informations sur la TVA, vous pouvez commencer par remplir votre fiche TVA dans le Plan d'affaires. Avez-vous les informations nécessaires sur les factures de votre fournisseur et connaissez-vous vos obligations en matière de TVA?

ETAPE 9 : PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL

DESIGNATIONS	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
BESOINS			
• Charges immobilisées			

DESIGNATIONS	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
<ul style="list-style-type: none"> • Immobilisations Incorporelles • Immobilisations Corporelles • Immobilisations financières • Variation de B.F.R. • Distribution de Dividendes • Remboursement d'emprunts <p>A.</p> <p>B.</p>			
TOTAL DES BESOINS (I)			
<p>RESSOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apports en fonds propres • <i>Capital</i> • <i>Comptes courants d'associés bloqués</i> • <i>Subventions</i> • Capacité d'autofinancement • <i>Bénéfice net</i> • <i>Amortissements et Provisions</i> • Prêts Participatifs • Emprunts de l'année <p>A.</p> <p>B.</p>			
TOTAL DES RESSOURCES (I)			
SOLDE (II – I)			
SOLDE CUMULE			

Ce qu'il faut savoir du plan de financement :

Complément indispensable du bilan, le tableau de financement décrit au cours d'un exercice :

- les ressources financières nouvelles dont a disposé l'entreprise : autofinancement, nouvel emprunt, apport en capitaux propres, apport en compte courant...
- les besoins ou les emplois nouveaux qui ont été financés par ces ressources : investissements nouveaux, participation, prêt, remboursement d'emprunt, augmentation du besoin en fonds de roulement, perte de l'exercice (qui revient à un mauvais emploi de ressources), ...

D'une façon générale, tout emploi de fonds se caractérise par :

- une augmentation d'un poste d'actif ; ou
- une diminution d'un poste de passif.

Toute ressource se caractérise par :

- une augmentation d'un poste de passif ; ou
- une diminution d'un poste d'actif.

Ainsi, l'utilité du tableau de financement est que celui-ci permet de connaître les mouvements de trésorerie et de savoir comment ont été employés les fonds mis à la disposition de l'entreprise durant l'exercice. Il s'agit bien entendu d'un plan de financement avant utilisation des financements bancaires à court terme (découvert, escompte...).

C'est pour cette raison qu'il vous est demandé d'indiquer, à la suite du tableau, les conditions bancaires que vous souhaiteriez obtenir : plafond de découvert, plafond d'escompte, crédit de campagne, ...

Il est nécessaire d'indiquer, pour chaque moyen de financement :

- le mode (escompte, découvert, ...) ;
- le montant à négocier auprès de la banque.

10- LE BILAN PREVISIONNEL SUR 3 ANS

ACTIF	Fin Année 1	Fin Année 2	Fin Année 3
ACTIF IMMOBILISE <ul style="list-style-type: none"> • Charges immobilisées • Immobilisations incorporelles • Immobilisations corporelles • Immobilisations financières 			
ACTIF CIRCULANT <ul style="list-style-type: none"> • Stock et en-cours • Avances et acomptes versés sur commandes • Créances clients • ... 			
TRESORERIE ACTIF <ul style="list-style-type: none"> • Titres de placement • Valeurs à encaisser • Caisse, banque, chèques postaux • ... 			
TOTAL			

PASSIF			
CAPITAUX PROPRES <ul style="list-style-type: none"> • Capital • Réserves • Report à nouveau • Résultat de l'exercice • ... 			
DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES <ul style="list-style-type: none"> • Emprunts • ... 			
PASSIF CIRCULANT <ul style="list-style-type: none"> • Avances et acomptes reçus • Fournisseurs et comptes rattachés • Dettes fiscales et sociales • Autres dettes • ... 			

TRESORERIE PASSIF			
<ul style="list-style-type: none"> • Banques, crédits d'escompte • Banques, crédits de trésorerie • Banques, découverts • ... 			
TOTAL			

Ce qu'il faut savoir du bilan :

Un bilan représente la photographie comptable du patrimoine de l'entreprise à une date donnée, indiquant d'une part l'origine et la composition des fonds dans le passif, et d'autre part l'emploi, la destination des fonds utilisés, dans l'actif. Il s'agit ici d'un bilan avant répartition du résultat.

L'ACTIF IMMOBILISE

Les charges immobilisées, nous l'avons dit, concernent les frais d'établissement, les charges à étaler sur plusieurs exercices.

Les immobilisations incorporelles comprennent par exemple le fonds de commerce, les frais de recherche et développement, logiciels, brevets, licences....

Les immobilisations corporelles comprennent le terrain, les agencements et les aménagements, les constructions, les installations techniques, matériel et outillage industriel, ... ainsi que des immobilisations en cours.

Les immobilisations financières comprennent des titres immobilisés et des prêts accordés à d'autres personnes ou entreprises.

L'ACTIF CIRCULANT

L'actif circulant comprend les stocks et en-cours (stock d'approvisionnement, de produits semi-finis, de produits finis et de marchandises), les avances et acomptes que vous avez versés à vos fournisseurs, les créances auprès de vos clients et auprès d'autres personnes, entreprises ou organismes, les valeurs mobilières de placement (actions propres, obligations, ...), les disponibilités (banque, caisse, etc.), et les charges constatées d'avance.

LES CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres de l'entreprise se composent :

- du capital social apporté par le ou les propriétaires de l'entreprise.
- des réserves qui sont soit légales soit réglementaires, statutaires ou contractuelles.
- du résultat de l'exercice ainsi que le report à nouveau des bénéfiques ou des pertes des exercices précédents.
- Des subventions d'investissement.
- des provisions réglementées et fonds assimilés.

LES EMPRUNTS

Ils se composent des emprunts et dettes assimilées, des avances en acomptes que vous avez reçues sur des commandes en cours et d'autres dettes comme l'impôt sur les sociétés (IS), la TVA ou d'autres impôts à payer.

Les produits constatés d'avance sont les postes correspondant aux charges constatées d'avance à l'actif du bilan et constituent les produits que vous avez perçus ou comptabilisés avant d'effectuer les fournitures ou les prestations qui y correspondent.

ETAPE 10 : VOTRE PLAN DE TRESORERIE SUR 12 MOIS

Ce qu'il faut savoir du plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie est généralement établi pour une durée de douze mois et selon un découpage mensuel ou déterminé en fonction des dates de fortes échéances (fin de mois, 15 du mois).

La construction du plan de trésorerie s'effectue généralement en deux temps :

- 1. Établissement d'un calendrier des dépenses et recettes ;**
- 2. Confrontation des dépenses et des recettes pour la construction d'un plan mensuel.**

Un plan de trésorerie est une prévision qui vous indique combien vous espérez encaisser dans votre entreprise et combien vous espérez dépenser chaque mois pour le compte de votre entreprise. Le plan de trésorerie vous aide à vous assurer que votre entreprise ne sera en rupture d'argent à aucun moment.

Les conséquences de rupture de trésorerie sont souvent désastreuses pour une entreprise. Une insuffisance de trésorerie peut entraîner les situations suivantes :

- ❖ Vous ne serez pas en mesure d'assurer votre stock de matières premières et par voie de conséquence, de produire autant que vous l'avez planifié.
- ❖ Vous pourriez aussi ne pas être en mesure de payer votre personnel et vos fournisseurs à temps ce qui pourrait vous amener à perdre des clients, puisque vous n'êtes pas en mesure de fournir les biens et services attendus, etc.

À cause de cette situation, vous allez commencer à réduire les charges là où vous ne devez pas (vous allez par exemple procéder à des licenciements ou acheter de la matière première de mauvaise qualité). Les clients vont vite perdre confiance en vous et en votre entreprise.

Au cours de la période de création, votre entreprise peut tourner à perte pour un temps si vous utilisez votre capital de départ pour payer les charges de début. Mais lorsque le capital de départ sera épuisé, votre entreprise devra atteindre le niveau escompté des ventes, sinon elle sera à court d'argent.

Votre entreprise peut manquer d'argent pour les différentes raisons suivantes :

- Vous devez acheter les marchandises ou les matières premières avant de vendre quoi que ce soit. Cela signifie qu'il y a sortie d'argent avant les recettes ;
- Si vous décidez de vendre à crédit à certains de vos clients, vous ne serez pas payé aussitôt : alors que vous devrez vous réapprovisionner en marchandises ou matières premières avant que les clients débiteurs ne vous remboursent.
- Certains clients peuvent promettre de vous payer et avoir par la suite des problèmes financiers imprévus et ils ne vont pas payer comme ils l'ont promis, ou il y aura simplement moins de ventes que prévues (ce qui pourrait bloquer votre capital).
- Vous avez besoin de liquidités pour acheter de l'équipement. Cet équipement aidera l'entreprise à réaliser du profit à l'avenir. Mais vous devez toujours acheter au comptant pour l'équipement lors de l'achat, avant de commencer par produire ou par vendre.

Dans un plan de trésorerie, tous les détails (ventes et coûts) vont apparaître comme des valeurs qui comprennent la TVA ; parce que le montant de la TVA est encaissé avec vos ventes et dépensé avec vos achats. Des lignes séparées vont être insérées dans le plan de trésorerie parce que vous devez payer au percepteur d'impôts la TVA facturée et perçue. Par contre, vous

allez avoir un crédit de TVA si la TVA provenant des ventes ne couvre pas la TVA venant des coûts.

PLAN DE TRESORERIE

Pour s'assurer de ne pas être à court d'argent au moment de lancer les activités de leur entreprise, les promoteurs établissent un plan de trésorerie sur 12 mois en suivant les étapes ci-après.

Considérez dans un premier temps les recettes. Elles peuvent provenir des réalisations contenues dans le tableau ci-après :

		1	2	3	4	5	6
ENCAISSEMENTS	1. Ventes au comptant						
	2. Ventes à crédits						
	3. Subventions						
	4. Emprunts						
	5. TVA perçues						
	6. Autres recettes						
	(A): TOTAL DES ENCAISSEMENTS						

Considérez dans un deuxième temps les décaissements. Elles peuvent provenir des réalisations contenues dans le tableau ci-après :

		1	2	3	4	5	6
DECAISSEMENTS	1. Achats						
	2. Personnel						
	3. Besoins personnels						
	4. Remboursement emprunts						
	5-TVA payée						
	6. TVA Récupérable						
	7. Autres dépenses						
	(B): TOTAL DES ENCAISSEMENTS						

Somme de toutes les dépenses des étapes 1 à 7. C'est le total d'argent que le ou les promoteurs prévoient de dépenser au cours de ces mois.

Solde net de liquidités	1	2	3	4	5	6
C. Mouvement de liquidités						
C = A - B						

D. En début de mois						
E. Fin du mois						
E = C + D						

NB : la trésorerie fin de mois est reportée en début du mois prochain.

ETAPE 11 : DETERMINATION DE LA RENTABILITE DU PROJET

C'est essentiellement à partir de la rentabilité calculée qu'est prise la décision :

- de poursuivre le projet (rentabilité jugée satisfaisante) ;
- de remettre en cause le projet (rentabilité jugée insuffisante) : recours à la sous-traitance, diminution des charges, allègement du projet ;
- d'abandon du projet (rentabilité non établie).

Les indicateurs les plus utilisés pour la mesure de la rentabilité d'un projet d'entreprise sont :

1. Les ratios de rentabilité économique

Ces ratios sont calculés à partir du compte des résultats prévisionnels.

***Rentabilité économique = Bénéfices Nets / Total Actif du Bilan
ou Rentabilité économique = Capacité d'Autofinancement / Total Actif du Bilan***

Le « TRE » (Taux de Rentabilité Économique)

TRE est calculé à partir du tableau des flux de trésorerie prévisionnelle générés par le projet. Le projet est jugé économiquement non rentable si le TRE est inférieur au taux d'intérêt pratiqué sur le crédit. On part du principe qu'il vaut mieux dans ce cas renoncer à l'investissement au profit du placement de la somme que vous comptez risquer en investissant dans le projet.

2. L'Optique Commerciale

Rentabilité commerciale ou Taux de Marge Brute = Marge Commerciale / Chiffre d'Affaires HT

Ce dernier ratio ne concerne que les entreprises commerciales, c'est-à-dire celles qui revendent en l'état les marchandises achetées.

Pour les entreprises industrielles et autres entreprises, la rentabilité commerciale peut être calculée et exprimée à partir du ratio suivant :

Rentabilité Commerciale = Bénéfice Net / Chiffre d'Affaires HT

3. L'Optique Financière

Rentabilité financière = Bénéfice Net / Capitaux Propres

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entrepreneur à rentabiliser les capitaux qu'il a engagés dans son affaire. C'est la formule que pourra utiliser l'entrepreneur parmi celles qui lui sont proposées.

4. Le seuil de rentabilité

Ce seuil de rentabilité est aussi désigné sous le nom de "**chiffre d'affaires critique**" ou "**point mort**". Ce seuil représente le niveau d'activité (chiffre d'affaires) à partir duquel l'entreprise commence à réaliser des bénéfices.

La détermination de ce seuil repose sur la décomposition des charges de l'entreprise en deux grandes catégories :

- les charges variables qui évoluent en fonction du chiffre d'affaires sans qu'elles puissent être considérées comme rigoureusement proportionnelles. Peuvent être considérées parmi ces charges: les matières premières fournitures consommables, les dépenses de main-d'œuvre directement liées à une production, etc.
- les charges fixes indépendantes du niveau d'activité à l'intérieur de certaines limites d'activité. Sont considérées parmi ces charges les frais de personnel permanent, les assurances, les amortissements, etc.

Sur la base de la répartition des charges de l'entreprise entre charges variables et charges fixes, le seuil de rentabilité, chiffre d'affaires critique ou point mort est obtenu en rapportant le montant des charges fixes au taux de marge sur coûts ou charges variables. Ce dernier est égal à :

Chiffre d'affaires - Charges variables = Marge sur coûts variables

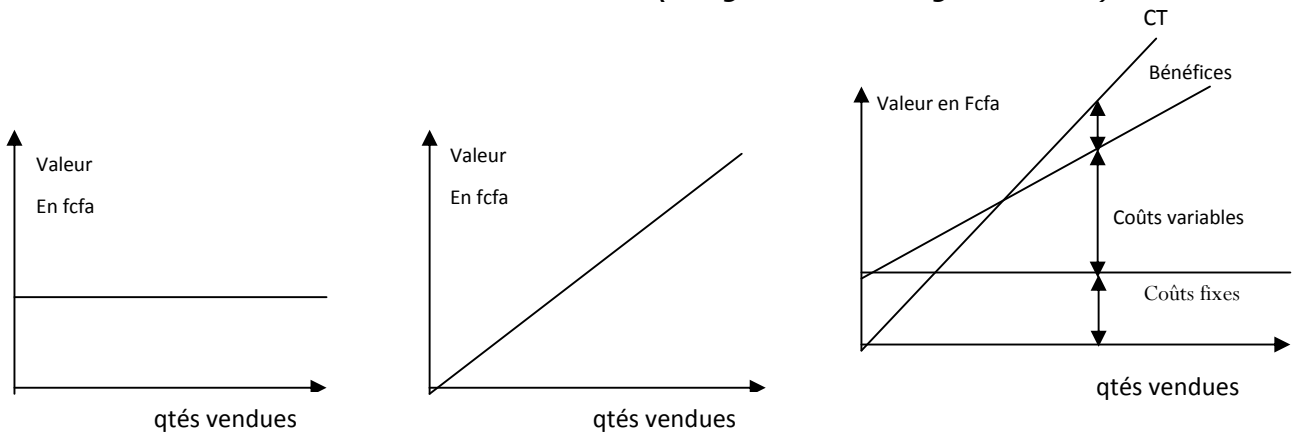
$$\text{Marge sur coûts ou charges variables} / \text{Chiffre d'Affaires} = \text{T.M.C.V.}$$

$$\text{SEUIL DE RENTABILITE} = \text{Total des coûts fixes} / \text{TMCV}$$

VISUALISATION DES CHARGES ET DU SEUIL DE RENTABILITE

D'une manière plus simple le seuil de rentabilité se définit comme suit :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{Chiffre d'affaires} - (\text{charges fixes} + \text{charges variables})$$



RECHERCHE DE FINANCEMENT

INTRODUCTION

L'élaboration du business plan vous propose un plan de financement qui vous oriente sur l'état des besoins et l'enveloppe des ressources dont la mobilisation nécessite la maîtrise des sources de financement et les critères des bailleurs de fonds. Lorsque vous avez fini de faire l'estimation du capital de démarrage dont vous avez besoin pour votre nouvelle entreprise, il vous reste à vous poser la question de savoir : où trouver ce capital ? Vous aurez besoin de tout ce capital au démarrage parce que cet argent est destiné aux investissements initiaux et au fonds de roulement pour couvrir les premiers mois d'activité. Il est donc important de ne pas mettre l'entreprise sur pied avant d'avoir constitué le capital initial nécessaire.

CHAPITRE 1 : Les sources de financements de l'entreprise

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Outiller sur la provenance des sources de financement de l'entreprise et comment les mobiliser.

Sommaire

- I – FONDS PROPRES DU OU DES PROPRIETAIRES
- II – EMPRUNTS
- III – L'APPORT DES PROCHES ET DES ORGANISATIONS
- IV - LES RESSOURCES FINANCIERES DES ENTREPRISES
- V - LA RECHERCHE DE FONDS

INTRODUCTION

Les formes les plus importantes du capital initial sont :

- Ce dont vous disposez : fonds propres du promoteur, des propriétaires ou des associés ;
- Ce que vous pouvez emprunter : crédits ;
- Ce que vous pouvez obtenir. Love money, subventions

De manière spécifique, le financement au démarrage peut provenir (1) de l'épargne personnelle apports personnels du créateur, (2) du compte-courant associé, (3) des proches (love money : amis et famille), (4) des prêts bancaires, (5) du capital risque, (7) du crédit-bail, (8) des aides et subventions publiques.

I - FONDS PROPRES DU OU DES PROPRIETAIRES

Ce sont des ressources personnelles que vous investissez dans votre entreprise. Si votre entreprise échoue, vous perdrez cet argent. On appelle capital risque, les fonds propres parce qu'en tant que propriétaire vous prenez le risque d'investir votre argent dans l'entreprise.

Bien que constituant un risque, le fait d'investir vos fonds propres est :

- Moins risqué pour l'entreprise et entraîne moins de pression sur elle que des fonds empruntés, dans la mesure où ils n'ont pas un délai pour le remboursement et pas d'intérêts ;
- La preuve que vous croyez à votre idée d'entreprise. Lorsque vous allez demander un emprunt pour compléter votre capital initial, cela montre à vos créanciers que vous avez assez de foi en votre entreprise pour prendre le risque d'y investir votre propre épargne.

Pour réduire des risques au niveau de votre entreprise, il est bon d'y investir vos ressources propres. Si vous hésitez à investir votre propre épargne, c'est la preuve que vous avez des doutes sur votre idée d'entreprise. Vous devez marquer une pause pour évaluer votre idée d'entreprise afin de vous assurer que vous avez assez de foi en votre entreprise pour y investir vos fonds propres.

Si vous n'avez pas assez d'argent à investir dans votre entreprise, vous pouvez chercher un ou plusieurs associés qui sont intéressés à y investir des fonds. Un associé peut ne pas travailler dans l'entreprise. Il y investit juste son argent. Si vous trouvez un associé prêt à investir dans l'entreprise, il ne faut pas le laisser posséder la moitié du capital de l'entreprise car, vous risquez de perdre votre pouvoir de prise de décision concernant l'entreprise.

II - EMPRUNTS

Obtenir un emprunt pour constituer le capital initial signifie que quelqu'un vous prête de l'argent. Vous aurez à rembourser le prêt avec des intérêts. Vous pouvez le faire par tranches ou en une fois selon le contrat que vous avez signé avec l'institution financière. Si vous empruntez de l'argent pour constituer le capital initial, il y aura plus de pression sur votre entreprise que si vous utilisez vos ressources propres. Faites le moins de prêt possible pour créer votre entreprise.

Si vous empruntez de l'argent, les institutions financières ont l'habitude d'exiger les deux choses suivantes :

- Un plan d'affaires bien conçu et bien présenté, avec une idée d'entreprise rentable. C'est ce qu'ils cherchent en premier lieu ;
- Une caution comme garantie de remboursement de prêt.

Si vous n'avez pas à rembourser complètement votre emprunt, l'institution financière saisit la caution en remplacement des remboursements manquants.

Peuvent également servir de cautions :

- Les locaux de l'entreprise si vous êtes propriétaire ;
- Les machines ou équipements de l'entreprise ;
- Votre propre maison ou celle d'une tierce personne.

C'est un grand risque auquel vous devez beaucoup réfléchir avant de prendre l'engagement du crédit.

D'autres formes de financement existent en dehors des emprunts classiques, ce sont : le capital risque, le crédit-bail.

- Le capital risque désigne les prises de participation temporaires et minoritaires dans les entreprises nouvelles ou en phase de création. Ces capitaux n'ont pas vocation à rester durablement dans l'entreprise. Ils peuvent être racheté par le propriétaire ou revendu à un tiers. L'avantage pour l'entreprise est que parallèlement à leur participation financière, les investisseurs apportent également le savoir-faire, des conseils de gestion, une expérience sur la vie au quotidien d'une entreprise et un solide carnet d'adresses
- Le crédit-bail mobilier et immobilier est un bon moyen de financement pour les investissements professionnels. Il permet de financer un bien à 100% sans aucun apport de la part de l'entrepreneur. Juridiquement le crédit-bail est une location : lorsqu'un entrepreneur a besoin d'un équipement, il passe un contrat avec une société de crédit-bail qui achète cet équipement et le lui loue. L'avantage de cette formule est que les loyers constituent des charges déductibles pour l'entreprise. L'inconvénient est que le coût du crédit-bail est supérieur à celui d'un crédit bancaire classique.

III – L'APPORT DES PROCHES ET DES ORGANISATIONS

Dans ce type de financement, on distingue en général deux catégories de sources de financement : les sources informelles et les sources formelles de financement.

Dans la catégorie des sources informelles on trouve : la famille, les tontines, les amis, les parrains, les fournisseurs (par exemple quelqu'un qui décide de vous louer des engins à crédit participe au financement de votre entreprise). Dans le contexte actuel, la plupart des créateurs ne réussissent à réaliser leur projet que grâce à ces sources de financement informelles.

Les sources formelles de financement comprennent :

- Les organismes de subvention. Ils peuvent être des structures gouvernementales ou des organisations internationales spécialisées ;
- Les compagnies financières non bancaires (les sociétés de capital risque, les mutuelles d'assurances, les sociétés de crédit-bail (leasing), les fonds de garantie, les projets de développement.

Ces institutions peuvent apporter des concours multiformes à un projet ou à une entreprise :

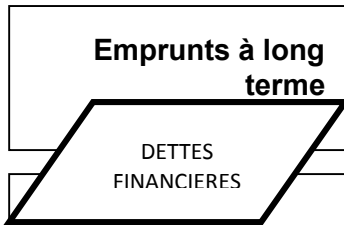
- le financement de la formation du personnel ;
- le financement de l'assistance technique au démarrage ;
- le financement des investissements ;
- le financement de l'exploitation.

En général toutes les sources formelles utilisent les mêmes critères que les banques classiques pour apprécier un projet ou une requête de financement.

Ils contribuent spécifiquement à : La réduction des coûts de gestion au démarrage d'une entreprise (subventions pour le recrutement du personnel, etc.), l'achat d'un équipement (investissement capital).

IV - LES RESSOURCES FINANCIERES DES ENTREPRISES

Catégories (au passif)	Durée	Sources de financement	Emplois
Capitaux propres (au passif)	En principe « éternels »	Actionnaires ou partenaires Autofinancement	Investissements spécifiques Fonds de roulement net minimum et durable
Emprunts à long terme	Entre 5 et 20 ans (ou plus) Banques : à partir de 7 ans	Obligataires (2) Banques ou organismes financiers spécialisés	Investissements importants à long délais d'amortissement Développements industriels et commerciaux
Emprunts à moyen terme	Entre 1 et 5 ans Banques : entre 3 et 7 ans	Banques classiques Banques ou organismes financiers spécialisés	Investissements sans risques spécifiques et cessibles Activités à l'exploitation
Emprunts à court terme	Entre 1 jour et 1 an. Banques : Jusqu'à 2 ans	Clients, Fournisseurs ; Etat (fisc) ; Banques	Valeurs d'exploitation (stock), créances diverses (clients) variation du fonds de roulement net d'exploitation (activités saisonnnières)
Emprunts à très court terme	Entre 1 jour et quelques mois	Banques	Créances diverses Trésorerie



V - LA RECHERCHE DE FONDS

Il existe plusieurs moyens pour trouver des fonds :

- **Le *Love Money*'ou *ricum***
Le *Love Money*'ou *ricum* ' qui consiste à demander de l'argent à ses proches (familles, amis, collègues de travail),
Le terme « **capital-risque convivial** » (en anglais, « love money ») est une expression désignant le capital issu des proches et qui a pour vocation le financement participatif ou *communautaire*. On retrouve ce mécanisme dans la tontine
- **L'emprunt**
L'emprunt classique auprès d'un établissement de crédit (le montant empruntable est fonction des garanties apportées et du business plan réaliste démontré).
- **Le financement participatif**
Le financement participatif (en anglais *crowdfunding*) qui permet le financement par toutes personnes convaincues par le(s) porteur(s) de projet via une plateforme internet. Le crowdfunding se décline en plusieurs catégories : le financement en don sans contrepartie (HelloAsso), avec contrepartie (KissKissBankBank, Ulule, Patreon) le financement en prêt Lendix, SPEAR, Unilend, Lendopolis) et l'equity crowdfunding (Wiseed, SparkUp, Anaxago, Smartangels). Ces différents types de crowdfunding se complètent et permettent à des particuliers de trouver les financements dont ils ont besoin. En commerce et restauration, Bulb in Town permet par exemple de financer son projet en échange de contreparties en nature ou de parts de capital de l'entreprise.
- **Les business angels**
Les business angels. Ils interviennent en général dans une phase très amont dans le développement de l'entreprise.
Un ***business angel*** (littéralement **ange d'affaires**, appelé aussi « investisseur providentiel ») est une personne physique qui investit à titre individuel au capital d'une entreprise innovante, à un stade précoce de création ou en début d'activité (à « l'amorçage »), période la plus risquée de l'investissement, et met à disposition ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps pour accompagner. Cet investissement personnel supplémentaire, caractéristique du *business angel*, le différencie notamment des nouveaux contributeurs en *crowdequity* (*equity crowdfunding*), *micro-investisseurs en capital*, qui n'ont d'autre vocation que le *financement de l'entreprise*.
- **Les fonds de Capital risque**
Le **capital risque** est la branche du capital investissement consistant à prendre des participations (généralement minoritaires) dans des sociétés non cotées n'ayant pas encore trouvé leur point d'équilibre.
Les investisseurs en capital risque (appelés parfois « capital risqueurs ») apportent du capital, leurs réseaux et leur expérience à la création et aux premières phases de développement d'entreprises innovantes ou de technologies considérées comme à fort potentiel de développement et de retour sur investissement.
- **Les prêts d'honneur**
Les prêts d'honneur, proposés par certaines collectivités locales ou des associations de prêts d'honneur comme Réseau Entreprendre sont des prêts à taux zéro.

CHAPITRE 2 : Les critères d'appréciation des banquiers

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Outiller sur les éléments de base qui servent de référence pour le financement d'un projet

Sommaire

I – LES CRITERES D'APPRECIATION DU BANQUIER

INTRODUCTION

Lorsque le créateur a besoin d'un concours bancaire pour boucler le financement de son projet, le banquier lui exige toujours un dossier. Ce dossier n'est pas très différent de l'étude de faisabilité.

Le dossier permet au banquier de connaître le projet et d'en faire une évaluation dont les résultats entreront par la suite en ligne de compte pour décider d'accorder ou pas le financement sollicité.

Aussi dans l'étude du dossier, le banquier se préoccupera d'abord des facteurs de réussite du projet avant de poser le problème de garantie à fournir par le créateur. Une chose est certaine : aucun banquier digne de ce nom n'acceptera de vous prêter de l'argent s'il n'est pas convaincu (presque autant que vous) des chances de succès du projet.

I- LES CRITERES D'APPRECIATION DU BANQUIER

Dans la Revue Gestion et Technique Bancaire², Hervé Del Maire énonce quatre critères fondamentaux d'appréciation de projet de création d'entreprise :

- 1) « l'approche pragmatique du marché » ;
- 2) « la préservation d'équilibres fondamentaux au démarrage et durant les premiers exercices » ;
- 3) « le risque sectoriel de l'entreprise » ;
- 4) « le professionnalisme du ou des dirigeants ».

1 L'approche pragmatique du marché

Le banquier cherchera à s'assurer de la validité de vos prévisions de vente. Les prévisions fondées essentiellement sur des données macro-économiques du marché ne suffisent pas : par exemple, le nombre de consommateurs potentiels, le volume global de la demande ou de l'offre. Le banquier souhaiterait que le chiffre d'affaires des premiers mois soit estimé sur la base du carnet de commande ou d'intentions d'achat avec quelques clients potentiels qu'il pourrait interroger.

2 La préservation des équilibres fondamentaux au démarrage et durant les premiers exercices

Le banquier s'intéressera au montage financier du projet en souhaitant que le créateur respecte le code de conduite suivant :

² Gestion technique et bancaire N° 441 Juillet 1984 création d'entreprise individuelle, comment apprécier le risque bancaire

- 1° apporter en fonds propres le montant correspondant au moins au besoin en fonds de roulement (BFR) de démarrage. Ce qui suppose que le banquier sera réticent à vous consentir un prêt si votre apport dans le projet n'est pas au moins équivalent au BFR initial. Outre le souci d'équilibre financier, il en va aussi de la nécessité de partager les risques. Pas d'argent sans provision ! Dira le banquier.
- 2° Offrir une assiette de garantie au crédit sollicité, par exemple les prêts destinés à l'acquisition d'immobilisations (terrains, bâtiments, machines, équipements, ...). Ces biens peuvent faire l'objet d'une saisie en cas de non remboursement.
- 3° Financer des immobilisations par de l'argent long. Le créateur doit donc absolument proscrire l'erreur, malheureusement assez répandue, de financer des immobilisations avec de l'argent exigible à court terme (les tontines à échéance de moins d'un an, et autres prêts assimilés).
Les immobilisations sont des biens durables qui ne doivent, en cas de recours au crédit, être financées que par des emprunts à moyen et long terme (crédit remboursable au moins sur deux ans). Par conséquent, seuls des besoins de trésorerie peuvent éventuellement être financés par un crédit à court terme.
- 4° Mener une politique d'investissement modérée, dans la mesure du possible graduelle, au cours des premiers exercices. Cette exigence vise essentiellement à contenir la mégalomanie de certains créateurs qui, dans leur plan d'investissement, ont tendance à s'engager dans des acquisitions immobilières qui ne se justifient que par des considérations de prestige (voiture, bâtiment, parc de machines, ...).

3 Le risque sectoriel de l'entreprise

Presque tous les banquiers disposent d'indices qui leur permettent d'apprécier de manière globale, les risques dans chaque secteur d'activité. Ces indices sont généralement établis à partir des taux de contentieux par secteur et/ou des indicateurs de conjonctures publiés par la banque centrale.

Le banquier cherchera donc à savoir si le projet se situe dans un secteur à risque ou pas.

4 Le professionnalisme du ou des dirigeants

Le banquier (du moins celui qui exerce consciencieusement son métier) parie à la fois sur le projet et l'homme-entrepreneur (ou l'équipe).

Sachant que le succès de l'entreprise dépend dans une large mesure du créateur, ce dernier devra le convaincre principalement sur 3 points :

- son expérience dans le domaine choisi ;
- ses aptitudes à gérer une entreprise ;
- enfin, ses motivations ou son profil psychologique.

Le tableau ci-après résume les facteurs critiques déterminants susceptibles d'être utilisés par des banquiers pour apprécier la viabilité d'un projet de création. La connaissance de ces facteurs pourrait bien sûr aider le créateur à monter un dossier conséquent.

5 Les garanties offertes par l'entrepreneur.

APPROCHE METHODOLOGIQUE D'ANALYSE DU RISQUE DE LA CREATION PAR LE BANQUIER

	FACTEURS CRITIQUES POSITIFS	FACTEURS CRITIQUES NEGATIFS
Le(s) dirigeant(s)	Expérience professionnelle du secteur. Expérience dans la gestion d'une P.M.E. ou d'un département de production.	Absence d'expérience du créateur. Absence d'expérience de gestion d'une P.M.E. ou expérience très spécialisée.
Le secteur	Prise en compte du niveau de risque selon le secteur. Par ordre de difficultés croissantes : – Sous-traitance ; – Composants et biens d'équipement ; – Biens de consommation ; – Innovation technologique.	
Le marché La clientèle	Existence d'un carnet de commandes auprès de quelques clients potentiels	Absence d'intention de commandes. Approche théorique fondée exclusivement sur une approche macro-économique du marché
Les prévisions d'exploitation	Chiffre d'affaires fondé sur le carnet ou les intentions de quelques donneurs d'ordre	Chiffre d'affaires s'appuyant sur des hypothèses théoriques de prise de part de marché.
	Charges fixes réduites	Lourdeur des charges fixes imposant un niveau élevé d'activité pour dépasser le point mort.
Le plan de financement	Fonds propres conséquents permettant de dégager un fonds de roulement suffisant au démarrage et faire face aux à-coups d'activité.	Plan de financement déséquilibré (absence ou insuffisance du fonds de roulement de démarrage susceptible de supporter les à-coups d'activité et de trésorerie). Incapacité de faire face à des apports en fonds propres complémentaires en cas de décalage dans les prévisions.
	Investissements modérés au départ. Politique graduelle d'engagement des investissements ;	Surinvestissements de départ.
Outil de production	Flexibilité de l'outil de production avec possibilité de recours à la sous-traitance pour certaines parties de l'activité.	Investissements lourds et capitalistiques imposant une activité très intégrée et un niveau d'activité élevé.

Source : *Gestion et technique bancaire N° 441 juillet août 1994*

CHOIX DU STATUT JURIDIQUE

CHAPITRE 1 : CHOIX DU STATUT JURIDIQUE

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Outiller à trouver la forme juridique convenable à son projet d'entreprise

Sommaire

I – LES CHOIX POSSIBLES

II - L'ANALYSE DE CHACUNE DES FORMES CONTENUES DANS CES GROUPES

III - LES CRITERES DE CHOIX

IV - CHOISISSEZ VOTRE STATUT JURIDIQUE EN TOUTE CONNAISSANCE DE CAUSE : LES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES FORMES JURIDIQUES

INTRODUCTION

Vous avez vérifié la faisabilité de votre projet en effectuant une étude commerciale et de production, puis une étude financière adéquate. La prochaine étape consiste à "habiller" votre projet, c'est-à-dire lui trouver une forme juridique convenable, afin qu'il puisse voir le jour en toute légalité.

Le but de ce chapitre n'est pas de proposer une structure « miracle », mais de présenter les avantages et les inconvénients de chaque forme juridique à l'effet de permettre de porter votre choix en toute connaissance de cause.

L'activité économique au Cameroun est régie par l'acte uniforme OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) relatif aux droits des sociétés commerciales, adopté en avril 1997 et l'Acte uniforme OHADA relatif aux droits des Sociétés Coopératives adopté le 15 décembre 2010. Ces actes précisent que toute personne physique ou morale, désirant exercer une activité commerciale sur le territoire camerounais, peut choisir de créer une entreprise ayant l'une des formes juridiques contenues dans les deux groupes suivants : les entreprises de personnes et les entreprises de capitaux.

I - LES CHOIX POSSIBLES

1.1 Les entreprises de personnes :

On les subdivise en deux groupes :

- l'entreprise individuelle (commerciale ou artisanale) ;
- Les entreprises sociales : ce sont
 - La société en nom collectif (SNC) ;
 - La société en commandite simple (SCS) ;
 - La société civile ;
 - Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) ;
 - La société coopérative ;

1.2 Les entreprises de capitaux

- La Société A Responsabilité Limitée (SARL) ;
- L'EURL (l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) ;

- La société Anonyme (S.A).

II - L'ANALYSE DE CHACUNE DES FORMES CONTENUES DANS CES GROUPES

2.1 Les entreprises de personnes

❖ L'entreprise individuelle (EI)

C'est sans conteste la forme la plus répandue au Cameroun, parce que la plus simple à constituer. L'immatriculation au registre de commerce, le paiement d'une patente ou d'un impôt libératoire selon le cas : l'entreprise est constituée et peut exercer son activité.

Aucun capital minimum n'est exigé. Vous êtes seul, vous prenez seul tous les risques, par conséquent vous êtes indéfiniment responsable sur vos biens personnels, des dettes de votre entreprise en cas de faillite, le patrimoine personnel et professionnel étant juridiquement confondus.

❖ La société en nom collectif (SNC)

Elle réunit deux ou plusieurs associés. Quoiqu'il s'agisse d'une société, aucun capital minimum n'est exigé. Cette forme de société a pratiquement disparu au Cameroun, sans doute pour les multiples inconvénients qu'elle présente :

- tous les associés sont commerçants ; ce qui exclut les autres catégories socio-professionnelles ;
- les associés sont solidairement et indéfiniment responsables des dettes sociales. Par conséquent en cas de faillite, un créancier peut saisir jusqu'aux biens personnels de l'un quelconque des associés pour se faire payer ;
- les parts sociales ne peuvent être cédées qu'avec le consentement unanime des associés ;
- la société est automatiquement dissoute en cas de disparition (ou de décès) d'un de ses membres.

❖ La société en commandite simple (SCS)

Elle diffère de la société en nom collectif par le fait de la coexistence d'un ou de plusieurs associés indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales dénommés «**associés commandités**» et d'un ou de plusieurs associés responsables des dettes à la limite de leurs apports, dénommés «**associés commanditaires**». De plus la société continue malgré le décès d'un associé commanditaire. Elle a un caractère personnel accentué. « *L'intuitu personae* » (la considération de la personne de l'associé et de ses caractères propres) joue un rôle aussi important pour les commandités que pour les associés en noms collectifs et un peu moins pour les commanditaires dont la responsabilité est limitée.

❖ La société civile

La société civile est une société de personnes dont tout le patrimoine est engagé par le passif social. Elle est consacrée par les articles 1832 à 1876 du code civil. Elle ressemble à la SNC par la prédominance de l'aspect contractuel et de « *l'intuitu personae* » sur l'aspect institutionnel. Les statuts restent très proches d'un libre accord de la volonté des parties.

D'un point de vue théorique, les sociétés civiles sont assez rares et ne servent presque jamais de forme sociale à des entreprises de grande taille. Le code civil n'impose aucun capital minimum lors de sa constitution.

❖ Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)

Le Groupement d'intérêt économique peut être constitué par deux (2) ou plusieurs personnes physiques ou morales. Il a pour but exclusif de mettre en œuvre, pour une durée déterminée,

tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. Il peut être constitué sans capital et ne donne pas lieu par lui-même à la réalisation et au partage des bénéfices. La responsabilité des membres est illimitée.

❖ **La Société Coopérative (SC)**

La société coopérative est un groupe de personnes physiques et / ou morales qui s'associent librement pour atteindre des buts communs par la constitution d'une entreprise dirigée de manière démocratique. L'action des sociétés coopératives peut s'étendre à toutes les branches d'activité économique. La loi n'exige de la société coopérative aucun capital minimum et ne fixe, non plus, aucun maximum. Les statuts le déterminent librement, ainsi que le nombre de parts sociales qui reviennent à chacun des membres.

La responsabilité financière de chaque membre envers les tiers pour les dettes de la société coopérative en cas de faillite est librement fixée par les statuts. Elle doit être au minimum égale au montant des parts sociales qu'il a souscrites sans pouvoir être étendue au-delà de dix (10) fois le montant des parts sociales souscrites par lui.

2.2 Les entreprises de capitaux

❑ La Société à Responsabilité Limitée (SARL) et L'EURL

L'acte uniforme OHADA en son article 309 définit la SARL comme « une société dans laquelle les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits sont représentés par des parts sociales ».

La Société à Responsabilité Limitée peut être constituée par une personne physique ou morale (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée : E.U.R.L) ou entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales. Un capital social minimum d'un million (1.000.000) de francs FCFA est exigé. Il est divisé en parts sociales égales dont la valeur du nominal ne peut être inférieure à cinq mille (5.000) francs FCFA.

La SARL a un caractère hybride en ce sens que son régime juridique procède à la fois de celui des sociétés de personnes et de celui des sociétés de capitaux. Elle est toujours commerciale quel que soit son objet ; mais les associés ne prennent pas la qualité de commerçants.

❑ La Société Anonyme (S.A.)

Les règles de constitution des S.A. diffèrent selon que la société fait ou ne fait pas appel public à l'épargne. En effet, la loi réserve aux grandes entreprises dont le financement et les titres s'adressent au public un statut particulièrement complexe justifié par le souci de protection de l'épargne.

La Société Anonyme est une société où les droits des actionnaires sont représentés par des actions. La responsabilité est limitée aux apports.

III - LES CRITERES DE CHOIX

Plusieurs critères permettent d'orienter le choix du statut juridique de votre future entreprise.

3.1 LIMITATION DES RISQUES

Seules les sociétés de capitaux (SARL et S.A.), par opposition aux sociétés de personnes, permettent aux fondateurs de limiter leurs risques au montant de leurs apports.

Ainsi, pour un projet ayant une certaine envergure et dont le niveau d'investissement est relativement important, il vaut mieux opter pour une SARL ou une S.A. Par contre les activités qui exigent très peu de frais au démarrage pourront se satisfaire d'une structure facile à constituer et plus souple, telle que l'entreprise individuelle.

3.2 LE CAPITAL MINIMUM ET LA LIBERATION DES APPORTS

Le choix du statut juridique peut également être guidé par le montant minimum à apporter à la création de l'entreprise et le délai accordé par le législateur pour la libération intégrale du capital.

3.3 LE FONCTIONNEMENT DE LA SOCIETE

La souplesse du fonctionnement d'une société est un facteur déterminant pour les promoteurs. Le fonctionnement est beaucoup plus lourd dans les S.A. où les organes de direction sont multiples.

3.4 LES PRISES DE DECISIONS

Dans les SNC, les décisions qui excèdent les pouvoirs des gérants exigent l'unanimité des associés.

Dans les SARL, les décisions sont prises à la majorité représentant plus de la moitié du capital social.

3.5 POSSIBILITE DE CEDER TOUT OU PARTIE DE L'ENTREPRISE

Dans certains cas, il peut être intéressant pour le créateur de savoir dans quelles conditions il peut céder tout ou partie de son entreprise. En effet, la complexité de la procédure et le coût de cession varient suivant la forme juridique choisie.

Outre ces critères de choix le plus souvent retenus comme critères importants, il en existe d'autres non négligeables :

- Le régime fiscal de l'entreprise ;
- La nature et la taille de l'activité ;
- La volonté de se mettre seul ou avec les autres ;
- La naissance de l'entreprise (constitution) ;
- La possibilité de développement de l'entreprise ;
- La possibilité d'accès aux bons rapports avec certains partenaires (banquiers, fournisseurs, clients...).

Le tableau synoptique prévu à la page suivante et décrivant ces différents critères de choix par rapport à la panoplie des choix possibles permet au futur créateur de choisir sa forme juridique en toute connaissance de cause.

IV - CHOISISSEZ VOTRE STATUT JURIDIQUE EN TOUTE CONNAISSANCE DE CAUSE : LES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES FORMES JURIDIQUES

4.1 PRESENTATION COMPAREE DES PRINCIPAUX MODELES JURIDIQUES APPLICABLES AUX MICRO- ENTREPRISES ET PME

4.1.1 Cas des formes les plus utilisées

<i>Entreprises</i>			
<i>De bonnes Questions à se poser</i>	<i>Entreprise Individuelle</i>	<i>SARL</i>	<i>EURL</i>

<i>Entreprises</i> <i>De bonnes Questions à se poser</i>	<i>Entreprise Individuelle</i>	<i>SARL</i>	<i>EURL</i>
Pourrez-vous y recourir si vous êtes seul ?	Oui, il s'agit de la forme la plus naturelle pour exercer seul une activité	Non, il faut être au minimum deux. Vous devrez donc trouver au moins un associé	Oui, il s'agit d'une SARL à un seul promoteur
Peut-on l'utiliser pour tout type d'activité ?	Oui, sans restriction	Oui, à l'exception d'un nombre restreint d'activités (exploitation d'un débit de tabac, par exemple)	Oui, à l'exception d'un nombre restreint d'activités (exploitation d'un débit de tabac, par exemple)
Y a-t-il un minimum d'apports financiers à faire ?	Non	Oui : 1 000 000 FCFA	Oui : 1 000 000 FCFA
Comment l'entreprise est-elle dirigée ?	Par l'entrepreneur lui-même	Par un ou plusieurs gérants associés ou non	Par son "associé-gérant" ou par un gérant non associé que vous désignerez
Serez-vous obligatoirement le dirigeant de votre entreprise ?	Oui	Non	Non, mais la désignation d'un gérant salarié est rare en pratique
Quelle est votre responsabilité ?	Totale et indéfinie. Vous engagez non seulement les biens affectés à votre entreprise mais également les vôtres, ainsi que ceux de la communauté si vous êtes mariés sous le régime légal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ en votre qualité de simple associé, votre responsabilité est limitée au montant de vos apports dans le capital ; ▪ si vous êtes gérant, vous serez personnellement responsable de vos fautes de gestion, si ces fautes sont à l'origine des difficultés de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ en votre qualité de simple associé, votre responsabilité est limitée au montant de vos apports dans le capital ; ▪ si vous êtes gérant, vous serez personnellement responsable de vos fautes de gestion, si ces fautes sont à l'origine des difficultés de l'entreprise

<i>Entreprises</i> <i>De bonnes Questions à se poser</i>	<i>Entreprise Individuelle</i>	<i>SARL</i>	<i>EURL</i>
Quel est de régime fiscal de votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> • Impôt sur les revenus dans la catégorie : <ul style="list-style-type: none"> - Des BIC pour les activités commerciales et artisanales - Des BNC pour les activités libérales • Impôt libératoire pour les micros entreprises ayant moins de 15 millions de chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impôt sur les sociétés (IS) ; ▪ La SARL peut opter pour l'impôt sur le revenu lorsqu'elle est constituée entre les membres d'une même famille 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impôt sur le revenu ; ▪ Possibilité d'opter pour l'impôt sur les sociétés.
Comment votre bénéfice est- il déterminé ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soit de manière Forfaitaire par l'administration fiscale : régime de la micro entreprise ; ▪ Soit par vous en tenant une comptabilité selon le système allégé. 	Obligatoirement par vous, en tenant une comptabilité : régime du bénéfice réel.	Obligatoirement par vous, en tenant une comptabilité : régime du bénéfice réel.
Quel est votre régime social ?	Vous serez rattaché au régime des travailleurs non salariés (TNS)	Si vous êtes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérant minoritaire ou égalitaire : vous serez assimilé à un salarié ; ▪ Gérant majoritaire : vous serez rattaché au régime des TNS ; ▪ Associé non gérant : vous pourrez avoir un contrat de travail si vous exercez des fonctions techniques 	Vous serez rattaché au régime des travailleurs non salariés (TNS)
Quels sont les	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplicité de constitution ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilité limitée des 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilité limitée ;

<p><i>Entreprises</i></p> <p><i>De bonnes Questions à se poser</i></p>	<p><i>Entreprise Individuelle</i></p>	<p><i>SARL</i></p>	<p><i>EURL</i></p>
<p>principaux avantages de cette structure ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplicité de fonctionnement ; ▪ Aucun capital minimum exigé ; ▪ Souplesse, rapidité dans la prise de décision ; ▪ Non partage du bénéfice ; ▪ Contrôle total de l'affaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ associés ; ▪ Crédibilité vis-à-vis des partenaires ; ▪ Structure évolutive ; ▪ Possibilité de continuation de l'entreprise en cas de disparition ou décès de l'un des associés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité de choisir son régime fiscal ; ▪ Structure évolutive.
<p>Quels sont les principaux inconvénients ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficulté de croissance par autofinancement ; ▪ Faible crédibilité vis à vis des partenaires ; ▪ Responsabilité illimitée, l'entrepreneur est redevable envers les créanciers au-delà du patrimoine de l'entreprise ; ▪ Risque de disparition de l'entreprise avec le décès de l'entrepreneur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital minimum requis : 1.000.000 FCFA ; ▪ Formalisme de constitution et de fonctionnement ▪ Pas de possibilité d'émettre de titres et de faire un appel public à l'épargne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital minimum requis : 1.000.000 FCFA ; ▪ Formalisme de constitution et de fonctionnement
<p>Dans quel cas doit-elle être envisagée sérieusement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ si vous entreprenez une petite activité "non risquée par nature" ▪ si vous n'avez pas un capital important à protéger ▪ si vous voulez bénéficier du régime fiscal de la micro entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si vous êtes plusieurs (évidemment !) ▪ Si vous avez un patrimoine à protéger ; ▪ Si une telle structure peut vous aider à approcher certains marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si vous avez un patrimoine à protéger ; ▪ Si une telle structure peut vous aider à approcher certains marchés.

<i>Entreprises</i> <i>De bonnes Questions à se poser</i>	<i>Entreprise Individuelle</i>	<i>SARL</i>	<i>EURL</i>
Quelles sont les dispositions possibles à prendre pour le développement de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rassurez-vous que votre structure pourra évoluer par la suite pour des raisons tant patrimoniales que fiscales et sociales. <p>mécanismes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une société qui achètera votre entreprise par exemple 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du capital par l'entrée des nouveaux associés ; ▪ Cession d'une partie des parts sociales aux nouveaux associés ; ▪ Acceptation du nouvel associé par les $\frac{3}{4}$ des membres. 	<p>Pour devenir une SARL, il suffit de céder une ou plusieurs parts sociales à une autre personne et modifier les statuts. Possibilité d'augmenter ses parts par votre associé.</p>
Quelles sont les dispositions possibles à prendre pour la naissance de l'entreprise ?	<p>Très simple : demander une immatriculation en tant que personne physique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lui trouver un nom, un siège. Lui faire des apports ; ▪ Désigner un représentant ; ▪ Rédiger des statuts qui fixeront les règles du jeu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lui trouver un nom, un siège, lui faire des apports ; ▪ Désigner un représentant ; ▪ Rédiger des statuts.

4.1.2 Cas des formes liées aux intérêts des membres

<i>Entreprises</i> <i>De bonnes Questions à se poser</i>	GIE	SCM (Société Civile de Moyens)	Société Coopérative
Pourrez-vous y recourir si vous êtes seul ?	Non, il faut au moins deux personnes	Non la SCM requiert un contrat de société	Non, il faut au moins cinq personnes
Peut-on l'utiliser pour tout type d'activité ?	Oui, qu'elle soit civile ou commerciale	Oui, mais beaucoup plus dans le secteur immobilier et professions libérales (architecture, avocats, médecins, notaire, sages-femmes)	Oui, en fonction des intérêts des membres, mais beaucoup plus dans le secteur agricole et de nos jours, dans le secteur de la micro finance

<p><i>Entreprises</i></p> <p><i>De bonnes Questions à se poser</i></p>	<p>GIE</p>	<p>SCM <i>(Société Civile de Moyens)</i></p>	<p>Société Coopérative</p>
<p>Y a-t-il un minimum d'apports financiers à faire ?</p>	<p>Non, le GIE peut même se constituer sans capital</p>	<p>Non</p>	<p>Bien que la constitution d'un capital soit exigée, il n'y a pas de minimum requis</p>
<p>Comment l'entreprise est-elle dirigée ?</p>	<p>Par les administrateurs désignés dans le contrat de constitution ou par l'assemblée des membres, sous le regard des organes de surveillance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par des dirigeants nommés dans les statuts ou par acte postérieur ou bien Par les associés eux-mêmes s'ils sont peu 	<p>Par un conseil d'administration/comité de gestion, avec une direction pour les affaires quotidiennes sous le contrôle du conseil/comité de surveillance ou des commissaires aux comptes</p>
<p>Serez-vous obligatoirement le dirigeant de votre entreprise ?</p>	<p>Non, il faut être désigné par l'assemblée des membres</p>	<p>Oui, si on n'est pas nombreux et il n'y a pas de désignation expresse</p>	<p>Non, il faut être choisi par l'assemblée générale des membres.</p>
<p>Quelle est votre responsabilité?</p>	<p>Les membres sont solidairement responsables et sont tenus sur leurs patrimoines propres.</p>	<p>Le patrimoine des associés est engagé par les dettes sociales en parts égales, sauf clause contraire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dirigeants sont responsables des fautes de gestion. ▪ La responsabilité financière des membres est au minimum égale au montant des apports et dix fois ce montant au maximum
<p>Quel est de régime fiscal de votre entreprise ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exonéré de l'IR et de l'IS (Impôt sur les sociétés) ▪ IRPP sur le revenu distribué aux membres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exonération de l'IS mais obligation de déclarer les résultats ▪ IRPP sur le revenu des membres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exonération de l'IS mais obligation de déclarer les résultats ; ▪ IRPP sur le revenu des membres ; ▪ Imposé à l'IS dans le cas de l'exercice d'une activité lucrative.
<p>Comment votre bénéfice est-il</p>	<p>Par vous en tenant une comptabilité</p>	<p>Par vous en tenant une comptabilité conforme</p>	<p>Par vous en tenant une comptabilité conforme</p>

<p><i>Entreprises</i></p> <p><i>De bonnes Questions à se poser</i></p>	<p>GIE</p>	<p>SCM <i>(Société Civile de Moyens)</i></p>	<p>Société Coopérative</p>
<p>déterminé ?</p>	<p>selon le régime du réel</p>	<p>au droit comptable OHADA</p>	<p>au plan comptable au Cameroun</p>
<p>Quel est votre régime social ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régime TNS pour vos fonctions de dirigeant ▪ Régime général des salariés si vous êtes salarié 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régime TNS pour vos fonctions de dirigeant ▪ Régime général des salariés si vous êtes salarié 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régime TNS pour vos fonctions de dirigeant ▪ Régime général des salariés si vous êtes salarié
<p>Quels sont les principaux avantages de cette structure ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de mise de fonds minimale obligatoire ; ▪ Simplicité de constitution ▪ Souplesse fiscale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de l'intuitu personae (la personnalité de l'associé influence le choix) ; ▪ Partage des charges. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de mise de Fonds minimale obligatoire ; ▪ Simplicité de Constitution. ▪ Gestion Démocratique ; ▪ Souplesse fiscale ▪ Responsabilité limitée aux parts sociales ; ▪ Possibilité de recevoir des dons, legs et subventions
<p>Quels sont les principaux inconvénients ?</p>	<p>Solidarité entre les membres et responsabilité illimitée</p>	<p>Solidarité entre les associés (chacun est garant pour la dette de tous)</p>	<p>Solidarité entre les membres et responsabilité quasi illimitée.</p>
<p>Dans quel cas doit-elle être envisagée sérieusement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si vous entreprenez une activité à moyenne échelle ▪ Si vous avez le sens du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si vous entreprenez une activité à moyenne échelle dans le secteur immobilier ou des professions libérales ▪ Si vous avez le sens du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si vous entreprenez une activité à moyenne échelle dans le secteur agricole ▪ Si vous avez le sens du partenariat
<p>Quelles sont les dispositions possibles à prendre pour</p>	<p>Rassurez vous que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ votre structure pourra évoluer par la suite pour des raisons tant 	<p>Votre structure peut certes se développer pour devenir une SA ou une SARL mais elle</p>	<p>Possibilité de se développer en société coopérative</p>

<i>Entreprises</i> <i>De bonnes Questions à se poser</i>	GIE	SCM (Société Civile de Moyens)	Société Coopérative
développement de l'entreprise ?	patrimoniales que fiscales et sociales. ▪ vous adoptez une forme qui correspondra mieux à la taille de vos affaires.	demeure une société civile.	
Quelles sont les dispositions possibles à prendre pour la naissance de l'entreprise ?	▪ Convention ▪ Droit d'enregistrement ▪ Demande timbrée ▪ Si salariés existant, se rapprocher de la CNPS et aux impôts	▪ Rédaction et signature des textes constitutifs (statuts, contrat de société ...) ▪ Mise en commun des apports ▪ Si salariés existants, se rapprocher de la CNPS et des impôts.	▪ Adoption des statuts ▪ Inscription au registre des sociétés coopératives et GIC dans les services du MINADER ▪ PV assemblée générale ▪ Demande timbrée ▪ Si salariés existant, se rapprocher de la CNPS et aux impôts

4.2 CAS DE LA FORME LA PLUS ADAPTABLE AUX GRANDES ENTREPRISES ET QUELQUES ENTREPRISES MOYENNES : LA SOCIETE ANONYME

TYPE D'ENTREPRISE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
SOCIETE ANONYME	<ul style="list-style-type: none"> • Partage du risque entre associés ; • Responsabilité strictement limitée aux apports ; • Plus grande capacité de mobilisation des fonds ; • Confiance importante des partenaires (fournisseurs, clients, banques) ; • Gestion rigoureuse requise par la réglementation (ce qui sécurise les actionnaires et les partenaires : risque de poursuite judiciaire des dirigeants) ; • Possibilité du salariat du PDG, même majoritaire ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital minimum exigé (10.000.000 FCFA) ; en cas de non appel public à l'épargne et 100.000.000 FCA dans le cas contraire ; aujourd'hui 1.000.000.000 FCFA pour les banques ; • Procédure de constitution longue et complexe ; • Coût de constitution élevé ; • coût de gestion des organes d'administration (Conseil d'administration, Assemblée Générale des actionnaires) élevé.

	<ul style="list-style-type: none"> Liberté de cession des parts, l'avis des autres associés n'étant pas exigé. 	
--	---	--

4.3 CAS A DECONSEILLER VIVEMENT

TYPE D'ENTREPRISE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
SOCIETE EN NOM COLLECTIF <i>(forme en voie de disparition)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Partage du risque entre les associés ; Aucun capital minimum exigé au départ. 	<ul style="list-style-type: none"> société fermée : parts non cessibles aux tiers ; Dissolution automatique de l'entreprise en cas de décès ou de disparition de l'un des associés ; Les actionnaires sont solidairement et indéfiniment responsables du passif : les créanciers peuvent saisir la totalité de vos biens une fois ceux de la société vendus.

ASPECTS ETHIQUE DES AFFAIRES

CHAPITRE 1 : NOTION D'ETHIQUE ET D'ETHIQUE DES AFFAIRES

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Edifier sur la manière dont l'être humain doit se comporter pour rendre le monde habitable

Sommaire

I – NOTION D'ETHIQUE

II – NOTION D'ETHIQUE DES AFFAIRES

I - NOTION D'ETHIQUE

Définitions

En français facile, l'éthique est dite positive car elle vise ***ce qu'il convient de faire*** et s'énonce sous forme de recommandations positives. Cela signifie que l'éthique ne doit pas être confondue avec la morale qui se préoccupe de ce qu'il ne faut pas faire et qui s'énonce sous forme d'interdictions (ne pas).

L'éthique est une démarche qui s'appuie sur les valeurs dont le but est de dire comment les êtres humains doivent se comporter.

L'**éthique** est la science de la morale et des mœurs. C'est une discipline philosophique qui réfléchit sur les finalités, sur les valeurs de l'existence, sur les conditions d'une vie heureuse, sur la notion de « bien » ou sur les questions de mœurs ou de morale.

L'**éthique** peut également être définie comme une réflexion sur les comportements à adopter pour rendre le monde humainement habitable. En cela, l'éthique est une recherche d'idéal de société et de conduite de l'existence.

Valeurs

En éthique, il est communément question de valeurs :

- (1) qui sont de l'ordre de l'Être et du Bien, qui indiquent des idéaux à poursuivre (Autonomie, vie et santé, justice) ;
- (2) qui sont des principes ;
- (3) qui donnent des grandes orientations à l'action, qui fixent des attitudes (Autodétermination, respect de la vie, rendre à chacun son dû)
- (4) qui sont de normes et de règles ;
- (5) qui déterminent l'action, qui encadrent la décision (Consentement libre et éclairé, prendre les « moyens proportionnés », respect des contrats).

II - NOTION D'ETHIQUE DES AFFAIRES

Définition1 :

L'**éthique des affaires** concerne le comportement et le développement organisationnel et constitue l'une des formes de l'éthique appliquée à un domaine concret qui examine :

- les règles et les principes de l'éthique dans le contexte des affaires économiques et commerciales ;
- les diverses questions morales ou éthiques qui apparaissent dans le contexte de l'activité économique des hommes ;
- et tout devoir ou obligation pour une personne se livrant aux activités d'échanges et de commerce.

En effet, l'éthique des affaires se fonde sur l'éthique normative, selon laquelle les normes éthiques spécifiques sont défendues puis appliquées pour distinguer ce qui est bien ou mal, c'est-à-dire ce qui *devrait* être fait ou qui *ne devrait pas* être fait.

Définition2 :

L'éthique des affaires représente l'ensemble des règles, codes ou principes qui vont orienter les décisions des organisations vers plus de morale et de transparence. Préoccupées par les externalités de leur management et de leur production, cela se traduit concrètement dans les organisations par des systèmes tels que les comités d'éthique ou les chartes éthiques mais d'autres initiatives, plus innovantes, existent également

Définition3 :

L'éthique des affaires (ou Business Ethics) "*regroupe l'ensemble des règles, des normes, des codes ou des principes qui orientent les comportements vers plus de moralité et de véracité dans chaque situation rencontrée*" (Lewis, 1985). Cette théorie s'est développée aux Etats-Unis dans la première partie du vingtième siècle. Elle est née suite à la volonté de certains groupes de personnes de ne pas investir dans des entreprises qui produisent des biens dont ils ne souhaitent pas favoriser le développement (l'alcool, le tabac, etc.). Ce sont les prémices de l'Investissement Socialement Responsable (ISR). L'éthique des affaires, répond donc à une logique utilitariste : refuser de faire du profit au détriment de ses valeurs. Cela se traduit concrètement dans les entreprises par des systèmes tels que les comités d'éthique, les systèmes d'alerte éthique ou les chartes éthiques.

Définition 4 :

On peut définir largement l'éthique comme la recherche du bien dans l'agir de l'homme.

L'éthique des affaires a pour spécificité de faire partie de ce que l'on a pu nommer « éthique appliquée », qui regroupe nos considérations modernes sur les questions sociales, commerciales, environnementales.

Plus précisément, l'éthique des affaires pose la question des principes moraux dans les domaines économiques et sociaux, ainsi que celle des devoirs qui s'imposent aux personnes commerçantes.

Éthique et morale

Les rapports entre [morale](#) et éthique sont délicats, car la distinction entre ces deux termes eux-mêmes est différente selon les penseurs. Dans un sens « ordinaire », le terme éthique est synonyme de [morale](#), et désigne une pratique ayant pour objectif de déterminer une manière conforme de vivre dans un habitat en correspondant aux fins ou aux rôles de la vie de l'être humain (exemple : recherche du bonheur ou de la vertu).

Une distinction courante consiste à entendre par « morale » l'ensemble des normes propres à un individu, à un groupe social ou à un peuple, à un moment précis de son histoire et à appeler éthique la recherche du bien par un raisonnement conscient. Durant l'époque moderne, le terme « éthique » est généralement employé pour qualifier des réflexions théoriques portant sur la valeur des pratiques et sur les conditions de ces pratiques ; l'éthique est aussi un raisonnement critique sur la moralité des actions. Il est, par exemple, question de « comité d'éthique » au sein d'institutions scientifiques ou d'hôpitaux. L'éthique aurait donc ses fondements dans une décision dite rationnelle prise à partir d'un libre dialogue entre des individus conscients des savoirs et de cultures parfois riches de traditions et de codes idéologiques assimilés.

L'éthique se situe au niveau des valeurs et la morale au niveau de l'action concrète. L'éthique décrit alors que la morale prescrit.

L'éthique est axée sur le concept de responsabilité et s'inscrit dans **l'histoire des idées**. La philosophie grecque l'a conçue comme une réflexion sur la recherche du bonheur, alors que la pensée chrétienne fit de l'amour son fondement.

Déontologie

La **déontologie** (du grec *deon*, *-ontos*, ce qu'il faut faire, et *logos*, discours) est la science morale qui traite des [devoirs](#) à remplir.

Le **code de déontologie** est un ensemble de [droits](#) et [devoirs](#) qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs [clients](#) ou le public.

Un **code de déontologie** régit un mode d'exercice d'une [profession](#) ([déontologie professionnelle](#)) ou d'une activité en vue du respect d'une [éthique](#).

La réflexion éthique

Le but de la réflexion éthique est de déterminer non pas les valeurs les plus motivantes, sur le plan subjectif, mais celles qui peuvent justifier rationnellement notre action, celles qui constituent de bonnes raisons d'agir dans un sens ou dans l'autre. Dans le domaine éthique comme dans le domaine technique, les ingénieurs ne sont pas guidés par leurs préférences personnelles. Ils font des choix rationnels et sont capables de les justifier en donnant des raisons telles que l'intérêt du client, la qualité de l'environnement, la sécurité du public.

La réflexion éthique permet de déterminer les valeurs qui constituent des raisons d'agir acceptables par l'ensemble de la société, par les personnes qui partagent l'idéal de pratique et, au niveau particulier, par les personnes et les groupes touchés par une décision.

L'éthique des affaires, une éthique appliquée

On a tendance à distinguer deux approches de l'éthique des affaires. La première, d'inspiration anglo-saxonne, est normative (à travers les concepts de la morale), ce sont les notions de « Business Ethics ». La seconde correspond à l'approche dite « européenne » et se constitue d'une éthique plus pratique et positive, ce sont les notions de « Real Ethic ». En fait on pourra considérer que ces deux approches ne sont nullement exclusives mais complémentaires, malgré les critiques qu'elles ont pu s'adresser mutuellement.

La tendance des dernières décennies a été d'intégrer toujours plus ces notions au sein des entreprises. De façon normative, en légiférant (par exemple, à travers la sanction du délit d'initié, des pots de vin, les règles comptables, la rémunération des dirigeants, la discrimination, le respect de la vie privée, la sanction des entraves à la concurrence etc.).

Mais de façon pratique, les entreprises elles-mêmes ont fait le constat de cette nécessité d'une éthique des affaires, à travers les règles de déontologie, ou encore, les chartes éthiques que l'on retrouve dans un certain nombre d'entreprises.

L'éthique en entreprise : l'entreprise ne doit pas se limiter à la création de la richesse. Mais doit considérer qu'elle a une responsabilité forte dans la création du bien-être social et la cohésion sociale. La croissance doit se traduire par l'amélioration du bien être social. L'enrichissement du promoteur ne doit pas s'accompagner de l'appauvrissement des autres.

L'éthique juge ce qui est bien ou mal, c'est-à-dire affirme ce qui devrait être fait ou ce qui ne devrait pas être fait. L'éthique des affaires s'intéresse aux questions pratiques et toute obligation spécifique qui peut s'appliquer à une relation économique. Exemple : les valeurs de confiance et de respect en entreprise permet aux employés d'être fier du travail et des rapports avec l'employeur.

Depuis les années 80, de nombreuses grandes entreprises se sont dotées de « Compliance Officers », directeurs d'éthique et autres fonctions qui constatent l'évolution de cette notion d'éthique des affaires en parallèle du développement des affaires économiques.

Les questions théoriques soulevées par l'éthique des affaires

Quel référentiel adopter ? On pourra considérer que puisque l'éthique des affaires trouve ses origines dans une science de la morale ; celle-ci ne sera pas forcément regardée depuis un référentiel objectif.

En effet, l'éthique des affaires, en tant qu'éthique « appliquée » pose la question du référentiel, car elle invite à la subjectivité, selon qu'elle soit vue à travers les yeux du salarié, de l'entreprise, de l'Etat, ou de la société dans son ensemble. Aussi pourront naître des conflits d'intérêts sur les questions d'éthique des affaires, jusqu'à réduire cette éthique à néant. Pour répondre à cette difficulté, certains considèrent que l'éthique des affaires doit être regardée avec pour objectif de concilier ces conflits d'intérêt potentiels

Deux approches peuvent permettre d'aborder les questions soulevées par l'éthique des affaires : celle qui consiste à transposer les théories du contrat social au milieu économique, et

celle qui amène à considérer qu'il existe un certain nombre de comportements éthiques qui sont en concurrence.

Dans la première approche, celle du contrat social, l'entreprise devient le lieu de la démocratie dans lequel les salariés et associés créent un équilibre pour des pratiques éthiques.

Cependant on peut reprocher à cette approche de considérer l'entreprise comme le lieu de la justice sociale là où elle est en fait soumise au droit de propriété d'une personne ou d'un groupe à la recherche du profit.

Dans la seconde approche, les notions d'éthiques des affaires peuvent faire l'objet un parallélisme avec les notions de concurrence. L'éthique est alors à l'économie ce que le droit communautaire (et français) est à la concurrence, un moyen de régulation.

Ethique des Affaires et Droit

Droit et éthique des affaires sont-ils conciliables ? On a pu voir que la notion anglo-saxonne de « Business Ethics » est une notion normative, aussi le droit a-t-il un rôle dans la diffusion de pratiques éthiques. Cependant éthique et droit restent à distinguer, puisque le droit vise à maintenir l'ordre, là où l'éthique cherche seulement à indiquer une ligne de conduite (*soft law*) que les acteurs économiques devraient adopter. Kant explique cette différence en montrant qu'en droit nul ne peut-être à la fois juge et partie, alors que l'éthique fait référence aux conceptions personnelles et qu'ainsi le jugement par la conscience entraîne une indissociabilité entre la règle morale et son appréciation.

D'ailleurs, le droit ne se prive pas de faire appel à la morale, par exemple avec la référence aux bonnes mœurs ou à travers les notions de *pater familias* (bon père de famille)

CHAPITRE 2 : ETHIQUE PROFESSIONNELLE

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Edifier sur les comportements idoines à adopter pour l'efficacité dans les différentes fonctions de l'entreprise

Sommaire

I – L'ETHIQUE DE CERTAINES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

L'éthique professionnelle couvre le vaste ensemble des questions et phénomènes éthiques qui sont soulevés par l'exercice concret de fonctions ou métiers particuliers dans l'entreprise : l'éthique de l'informatique, l'éthique de l'environnement, etc...

I – L'ETHIQUE DE CERTAINES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

L'éthique des affaires comporte un ensemble de volets dont on peut citer :

- l'éthique de la finance et de la comptabilité ;
- l'éthique de la gestion des ressources humaines ;
- l'éthique des ventes et du marketing ;
- l'éthique de la production ;

- l'éthique en intelligence économique ;
- l'éthique financière ;
- l'éthique juridique, illustrée, entre autres exemples, par le code de déontologie des Avocats ;
- l'éthique de l'informatique ;
- l'éthique de l'environnement.

La responsabilité sociétale des entreprises n'est pas en elle-même une éthique, mais, afin de gagner en efficacité, elle doit s'appuyer sur des normes d'éthique, en particulier en **éthique des affaires**

1) Ethique de la finance et de la comptabilité

L'éthique de la finance et de la comptabilité couvre les questions éthiques relatives :

- ✓ à la comptabilité créative s'écartant des standards établis pour tromper les actionnaires, analyse financière trompeuse ;
- ✓ au délit d'initié, arnaques pour petits actionnaires naïf : relatif à des manipulations (criminelles) des marchés financiers ;
- ✓ à la rémunération des dirigeants : relative aux rémunérations excessives des présidents et directeurs généraux d'entreprises (PDG) ;
- ✓ à la corruption, pot de vin : s'il se peut que ces pratiques servent (à court terme) l'intérêt de l'entreprise et des actionnaires, il s'agit bien de pratiques anti-compétitives ou attentatoires aux valeurs sociétales ;
- ✓ à l'utilisation illicite à des fins privées de ressources de l'entreprise (abus de biens sociaux).

2) Ethique de la gestion des ressources humaines

L'éthique de la gestion des ressources humaines (GRH) couvre les questions éthiques qui surviennent autour de la relation entre l'employeur et l'employé, comme les devoirs et droits de chaque partie envers l'autre dans cette relation.

- ✓ Discrimination sur la base de l'âge, du genre (sexisme), de la race (racisme), des convictions religieuses, de handicaps.
- ✓ Respect de la vie privée des employés.
- ✓ Hygiène et sécurité du travail.

3) Ethique des ventes et du marketing

Une communication marketing (qui irait au-delà de proposer les produits répondant aux besoins du client et d'apporter des informations sur ces produits et la manière de se les procurer) peut chercher à manipuler nos valeurs ou nos comportements. Notre société l'accepte en quelque sorte, mais quelle est la ligne jaune éthique à ne pas franchir ?

- ✓ des stratégies de marketing spécifiques : maquillage écologique de pratiques qui ne le sont pas, produit d'appel à prix bas mais finalement non disponible en stock ;
- ✓ Le contenu des messages publicitaires : publicité déloyale attaquant un concurrent, messages subliminaux, utilisation d'images érotiques pour accrocher le regard ;
- ✓ Usage de méthode de manipulation mentale pour capter l'attention du prospect, dissimulation manifeste de certaines clauses du contrat.

4) Ethique de la production

Ce domaine de l'éthique des affaires traite pour une entreprise de son devoir de s'assurer que ses produits et ses processus de productions ne sont pas nuisibles.

- ✓ Produits et services défectueux, créant une dépendance, ou par nature dangereux ;

- ✓ Relations éthiques entre l'entreprise et son milieu naturel : pollution, éthique de l'environnement, droit à polluer au CO2 ;
- ✓ Problèmes éthiques posés par de nouvelles technologies : alimentation à base d'organisme génétiquement modifié, et autres applications du principe de précaution ;

5) Ethique de l'intelligence économique

L'éthique de l'intelligence économique couvre les questions éthiques de l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation. On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété ainsi que celles liées à la protection de l'information. Elle se distingue de l'espionnage économique et/ou industriel car elle se développe ouvertement et utilise uniquement des informations blanches ou grises par des moyens légaux, voire éthiques. Les professionnels du secteur la conçoivent dans un esprit de déontologie et d'éthique.

6) Ethique financière/déontologie financière

La **déontologie financière** consiste pour les professionnels de la finance à ne pas :

- ✓ utiliser à leur profit des informations privilégiées non encore connu du public ;
- ✓ donner au public ou à des clients des informations volontairement erronées ou de lui cacher des informations importantes ;
- ✓ prélever des frais non proportionnés à la nature des services apportés ;
- ✓ conseiller leurs clients en faisant prévaloir l'intérêt des clients sur les profits de l'entreprise pour laquelle ils travaillent (ou leur propre commission) ;
- ✓ multiplier les transactions dans le simple but de gonfler les commissions perçues et pratiquer du blanchiment d'argent, des détournements de fonds et autres fraudes et escroqueries

7) Ethique de l'informatique

L'éthique de l'informatique est une branche de l'éthique appliquée qui traite de la façon dont les usagers et les professionnels de l'informatique font un usage de l'information et prennent des décisions au regard de critères éthiques.

L'éthique de l'informatique s'intéresse tant à la gouvernance (décision de management) qu'au comportement individuel des utilisateurs et des professionnels de l'informatique.

En 2009, l'utilisation massive de courriers électroniques nécessite par exemple la définition de règles éthiques pour l'usage de l'information.

8) Ethique de l'environnement

L'éthique de l'environnement (ou **éthique environnementale**) s'intéresse aux problèmes éthiques relatifs à la protection de l'environnement. Elle concerne directement, ou indirectement, les rapports entre idéologies, cultures et actions humaines (individuelles et collectives) avec l'environnement et les êtres naturels. Ces derniers sont pris en compte individuellement, mais aussi et de plus en plus collectivement et dans leurs interactions complexes au travers des communautés ou associations écologiques et plus récemment au travers de la biosphère.

Bien au-delà d'un simple déploiement de l'éthique appliquée, l'éthique environnementale examine les rapports Homme-Nature en cherchant également à considérer les besoins propre de la nature. Elle analyse les rapports de l'espèce humaine avec les entités naturelles vivantes sous l'angle de tous leurs impacts, dans l'espace et dans le temps, et à l'aune de valeurs morales

CHAPITRE 3 : RESPONSABILITE ET ETHIQUE DU DIRIGEANT

OBJECTIF PEDAGOGIQUE

- ❖ Faire comprendre que l'éthique est une valeur incontournable pour les dirigeants et les entreprises.

Sommaire

I – LA RESPONSABILITE ET L'ETHIQUE

II - LE CODE DE DEONTOLOGIE

I - LA RESPONSABILITE ET L'ETHIQUE

Etymologie : du latin *respondere*, se porter garant, répondre de, apparenté à *sponsio*, engagement solennel, promesse, assurance.

La **responsabilité** est l'obligation de **répondre de** certains de **ses actes**, d'être garant de quelque chose, d'assumer ses promesses. Elle a pour conséquence le **devoir de réparer** un préjudice causé par quelqu'un de par son fait ou par le fait de ceux dont on a en charge la surveillance, voire de supporter une sanction.

La responsabilité désigne également la capacité ou le pouvoir de **prendre soi-même des décisions**.

La responsabilité n'est pas seulement un fait, mais aussi une valeur. En tant que valeur sociale, suivant la perspective adoptée, elle peut prendre des significations diverses : elle renvoie donc inévitablement à des valeurs éthiques.

Dans la société contemporaine, l'exigence « éthique » pèse sur les dirigeants et les entreprises. Aussi les dirigeants d'entreprises sont en quête d'une éthique qui leur permette de concilier efficacité et légitimité. Ils recherchent précisément la règle dont le respect conduira les membres de leur personnel à proportionner la vivacité de leur désirs aux nécessités de l'action qu'il mène et collectivement

▪ Un dirigeant doit montrer l'exemple

Développer sa propre responsabilité éthique est indispensable pour s'affirmer comme dirigeant. Il est important pour un dirigeant de montrer l'exemple en matière de sincérité, de confiance ou de transparence. Pour cela, il faut veiller non seulement à adopter de comportements conformes à ces valeurs, mais il est aussi important de travailler activement à développer sa réputation, c'est-à-dire à faire connaître à ses équipes comment l'on raisonne. J'aime cette formule de l'Amiral Albert Joire Noulon, « Toutes les fois que cela est possible expliquez à vos subordonnés les raisons de vos décisions : connaissant votre mécanisme de pensée, ils réagiront, si vous êtes empêché, comme vous l'auriez fait ».

▪ Le dirigeant doit également veiller à l'éthique de ses équipes

Il se doit même d'en être le garant. Se montrer personnellement exemplaire est une première condition indispensable. Mais il faut parfois donner une impulsion active pour être imité dans cette exemplarité, ce qui conduit à :

- ✓ Expliciter les valeurs de l'équipe ou de l'organisation et surtout ne pas se contenter d'énoncer quelques valeurs génériques mais expliquer quels comportements sont cohérents avec ces valeurs, voire comment les conflits de priorités doivent être gérés. Par exemple, expliquer que le souci du résultat ne doit jamais se faire au détriment de l'intégrité.
- ✓ Récompenser les comportements éthiques. Beaucoup d'entreprises ont une attitude ambiguë en la matière, leurs discours exhortent à l'éthique, mais leurs systèmes de management n'encouragent pas leurs salariés à adopter les comportements requis.

- ✓ Sanctionner de façon juste et notable les comportements déviants. Promouvoir l'éthique passe par une réelle fermeté : il est important que chacun sache que l'entreprise ne laissera pas passer des comportements contraires à ses valeurs, même si cela peut signifier à court terme une perte de chiffre d'affaires ou d'un collaborateur par ailleurs performant.

Ainsi, on reconnaît un dirigeant éthique par sa capacité non seulement à décider, mais aussi à expliciter, à récompenser et à sanctionner en pleine clarté et cohérence dans le cadre des valeurs affichées, partagées et appliquées.

▪ **Quelles difficultés que doit surmonter un dirigeant éthique**

L'éthique professionnelle a pour principal objectif de faciliter les rapports sociaux dans l'entreprise et de renforcer sa crédibilité auprès de ses partenaires et de ses clients.

Une conduite éthique participe à l'instauration d'un climat de confiance qui facilite la génération des profits, tout en permettant aux salariés qui y contribuent de comprendre leurs intérêts dans cette démarche de production de richesse.

D'un point de vue pratique, l'éthique du dirigeant se concrétise dans une attitude naturellement guidée par la volonté d'être cohérent dans sa prise de décision et de tenir ses engagements.

L'éthique du dirigeant repose prioritairement sur quatre piliers essentiels :

- ✓ **Le respect de la parole donnée** : Cela ne s'impose pas comme une nécessité légale, mais comme une *obligation* qui place l'éthique dans sa véritable dimension. Le respect de la parole donnée vaut du dirigeant vers les collaborateurs, comme des collaborateurs vers le dirigeant.
- ✓ **L'exigence de la qualité** : Il s'agit de proposer des produits ou des services qui ne répondent pas qu'à des exigences techniques ou économiques, mais aussi pleinement que possible aux besoins clairement identifiés du client. Cette exigence de qualité, partagée au sein de l'entreprise, le sera également avec ses fournisseurs.
- ✓ **L'honnêteté** : Quand on dirige une équipe, on assume vis-à-vis des tiers les défaillances de cette équipe, et quand il le faut, on a le courage de se séparer des éléments le moins aptes, en toute intelligence. Accuser un collaborateur ou le harceler pour se dédouaner de sa propre incapacité à choisir est malhonnête.
- ✓ **La responsabilité** : Le dirigeant doit assumer le stress du projet et préserver ses subordonnés de ce poids. Il ne doit pas répercuter sans filtre tous ses doutes sur ses collaborateurs, augmentant finalement le stress global. Comme on l'a vu, le comportement éthique d'un dirigeant a en général une influence directe sur le comportement de ses salariés. Ainsi, le dirigeant n'a pas le droit à la colère qui lui fera perdre toute autorité et fera douter ses équipes, ou pire les angoissera. Le premier qui s'énerve a perdu.

▪ **L'éthique une exigence croissante dans l'entreprise**

Plus personne aujourd'hui ne conteste vraiment que l'éthique est une exigence croissante dans les entreprises. S'il subsiste un débat pour déterminer si investir dans l'éthique est un choix stratégique ou économique rentable, il ne fait aucun doute que les entreprises qui se comportent de façon contraire aux règles éthiques communément acceptées prennent un risque important. A ce titre, chaque dirigeant porte une responsabilité notable, tant par l'éthique de son propre comportement, que par l'influence qu'il exerce sur celle de son entourage. En plaçant l'éthique au cœur de sa stratégie d'entreprise, il fait le pari de l'humain.

II - LE CODE DE DEONTOLOGIE

Le Code d'éthique et de déontologie à l'intention des dirigeants et des employés réunit les principes et les règles qui doivent inspirer notre conduite dans le cadre de notre travail à l'entreprise. Il s'agit d'un guide visant à assurer l'intégrité, l'honnêteté et le professionnalisme

de tous, en tout temps. Chacun de nous a la responsabilité de connaître les dispositions de ce code et de les respecter.

✓ **Le code de déontologie prévoit 10 règles à respecter :**

1. Agir avec loyauté, honnêteté et intégrité ;
2. Se conformer aux lois, règlements et politiques applicables ;
3. Traiter les autres avec respect ;
4. Protéger la confidentialité de l'information ;
5. Eviter les conflits d'intérêts ;
6. Se conformer aux règles régissant les transactions personnelles ;
7. Utiliser les ressources de façon appropriée ;
8. Faire preuve de réserve dans les activités extérieures ;
9. Déclarer toute situation non conforme au Code ;
10. Adhérer au Code et confirmer son adhésion.

✓ **But du Code**

Le Code a pour but de maintenir la réputation d'intégrité, d'honnêteté et de professionnalisme de l'entreprise en établissant des règles de conduite en matière de confidentialité, de conflit d'intérêts et d'éthique professionnelle. Il vise à énoncer les normes, règles et principes devant guider les employés dans les situations comportant une dimension éthique et déontologique.

▪ **CONCLUSION**

En conclusion, tout dirigeant doit être l'ambassadeur du respect et de l'intégrité dans sa société. Il doit se comporter de façon responsable et de faire preuve de courtoisie, d'honnêteté, de civilité et de respect envers les autres membres de l'entreprise, envers les clients, fournisseurs et partenaires.

Tout dirigeant, pour s'acquitter en tout temps de ses responsabilités de façon à promouvoir l'éthique doit :

- ✓ S'acquitter de ses responsabilités avec vigilance, au mieux des intérêts de l'entreprise et de façon à éviter qu'on puisse y percevoir un avantage personnel ;
- ✓ Promouvoir les intérêts légitimes de l'entreprise avant nos propres intérêts lorsque la situation se présente ;
- ✓ Encourager de façon proactive un comportement éthique entre subordonnés et pairs et maintenir des relations empreintes de bonne foi ;
- ✓ Avoir une conduite irréprochable, empreinte d'indépendance d'objectivité et de modération ;
- ✓ Etre loyal et intègre envers les autres membres du Conseil d'administration et en aucun temps se rendre coupable d'un abus de confiance et de procédés déloyaux ;
- ✓ Préserver la confidentialité des débats, échanges et discussions ;
- ✓ Agir avec prudence, compétence et diligence ;
- ✓ Employer les actifs et les ressources de la compagnie de façon responsable et équitable, au mieux des intérêts de l'entreprise.

Le dirigeant a donc spécialement le devoir de servir de modèle de conduite appropriée et de veiller à ce que les principes et politiques en matière d'éthique et de conduite ainsi que les autres lignes directrices et politiques de l'entreprise soient respectés.

SUJETS D'EXAMEN