

Table de matières

REMERCIEMENTS

Liste des abréviations	5
------------------------------	---

INTRODUCTION	6
--------------------	---

Partie I : Le processus et les différentes étapes de création des PME	8
---	---

Chapitre I : L'étude préalable	8
--------------------------------------	---

I. La constatation de la viabilité de l'idée.....	8
---	---

II. Diagnostic des atouts et carences du créateur	11
---	----

Chapitre II: L'élaboration du projet	12
--	----

III. Le choix des options fondamentales	12
---	----

IV. L'élaboration du dossier économique et financier	26
--	----

Chapitre III : Le montage de l'entreprise	28
---	----

I. La procédure administrative : les conditions de constitution de la société	28
---	----

II. Inventaire des autres tâches à réaliser	30
---	----

III. Déclenchement de la mise en œuvre	31
--	----

IV. Le contrôle du bon déroulement des travaux	31
--	----

Chapitre IV : Le démarrage de l'activité	32
--	----

I. Mise en œuvre des moyens de l'entreprise	32
---	----

II. Contrôle permanent de l'évolution des ventes et des charges.....	33
--	----

III. Observation méthodique des règles fondamentales de gestion	33
---	----

IV. Mise en place d'un système d'information et de gestion	33
--	----

V. Confrontation permanente des prévisions aux réalisations	34
---	----

VI. Planification et pilotage de l'évolution de l'entreprise	34
--	----

Partie II : Défis du créateur d'entreprise	37
--	----

Chapitre I : Les critères classiques d'évaluation d'un projet	37
---	----

I. Expériences et compétences liées à l'activité (gestion, technique).....	37
--	----

II. Niveau de l'apport propre suffisant.....	38
--	----

III. La Rentabilité :	38
-----------------------------	----

IV. Service de la dette et ratio d'endettement :	40
--	----

V. Solvabilité de l'entreprise :	40
--	----

VI. Taux de valeur ajoutée	40
VII. Existence de garanties réelles.....	41
Chapitre II : La croissance.....	42
I. Les dimensions de l'entreprise	42
II. Pourquoi les entreprises recherchent-elles la croissance ?.....	42
III. Les types de croissance	43
IV. Les effets pervers de la croissance	44
Chapitre III : La culture d'entreprise.....	45
I. Naissance de la notion :.....	45
II. Définition :	46
III. Obstacle culturel : absence de culture d'entreprise en Afrique :.....	50
CONCLUSION	53
Liste des figures et tableaux :	55
ANNEXES: Présentation d'un projet de création d'une unité de fabrication de charrette	56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	68

Liste des abréviations

Ar	: Ariary
BFR	: Besoins en Fonds de Roulement
CA	: Chiffres d'affaires
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CDD	: Contrat à Durée Déterminée
CDI	: Contrat à Durée indéterminée
CNAPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
HT	: Hors Taxe
PME	: Petites et Moyenne Entreprise
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
TTC	: Toute Taxe Comprise
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

INTRODUCTION

Une entreprise est une organisation humaine à but lucratif. Une entreprise est avant tout un ensemble de personnes qui mettent en commun leur travail, leurs savoir-faire et leurs capitaux pour produire des services ou de biens : des richesses. Une entreprise contribue au PIB d'une nation par la création de valeur ajoutée.

Les actionnaires investissent des capitaux dans l'entreprise en vue d'en tirer des bénéfices. Ils contrôlent la direction de l'entreprise par le biais de l'assemblée générale des actionnaires qui se tient une fois par an. Si l'entreprise connaît des difficultés économiques, le créateur risque de perdre leurs bénéfices annuels, voire de perdre leurs investissements si l'entreprise fait faillite, puisque les actions perdent toute leur valeur.

L'entreprise est au cœur de l'économie. Elle peut être individuelle ou de grande taille. Elle est le lieu de rencontre du travail et du capital. Elle produit des services ou des biens et distribue des salaires et des bénéfices.

Dans la plupart des pays, qu'ils s'agissent de pays industrialisés, de nations en développement, ou de pays en transition qui ont choisi d'adopter l'économie de marché, le soutien aux petites et moyennes entreprises est l'une des composantes essentielles des politiques nationales de développement.

Les PME assurent, en effet, une part importante dans la production et offrent du travail à une large fraction de la population active. Elles permettent de mettre en valeur les ressources et les richesses nationales et constituent l'un des éléments clé de la puissance économique et de la prospérité des pays.

Le développement de tissus sains de PME suppose, cependant, une bonne assistance « logistique » aux chefs d'entreprise et aux candidats courageux au métier d'entrepreneur.

Comment créer les petites et moyennes entreprises ? Et comment analyser l'aspect financier de l'entreprise ?

En fait, qu'ils s'agissent de petites, de moyennes ou de grandes entreprises, le processus de création est le même.

Tout commence par une maturation d'une idée de création d'une entreprise, une idée de production. Cette idée de projet doit être réalisable. Ensuite, à partir d'une étude de marché, l'étape suivante est le montage du dossier : *business plan*. Ce dossier permettra l'analyse financière du projet et d'étudier sa rentabilité. L'analyse financière du projet se fait par les critères d'évaluation des projets.

Une fois que le projet de création de l'entreprise est défini comme faisable, on procède au montage de l'entreprise. C'est une démarche qui consiste à exécuter les activités et les tâches pour la mise en place de l'entreprise, en commençant par la phase administrative. La phase

administrative est la formalisation de l'entreprise auprès de l'administration compétente (constitutions de l'entreprise).

La dernière phase, c'est le démarrage de l'activité de l'entreprise. C'est le premier jour où l'entreprise prend son envol et va être confrontée aux réalités du marché pour la première fois. Cette étape nécessite un bon système de gestion.

Toutes ces étapes de création d'une entreprise seront développées ultérieurement.

En effet, cette étude cherche à doter les créateurs d'entreprise des instruments de travail qui leur permettront de faire leur métier dans de bonnes conditions, en se référant à des standards professionnels exigeants. Pour mener à bien à terme cette étude, 3 parties seront développées : la première partie consiste au processus et aux différentes étapes de création d'une entreprise ; la deuxième partie analysera les défis auquel le créateur doit faire face et dont il doit prendre en compte ; la dernière partie (annexe) est une présentation d'un projet suivant une norme de standard.

Toutefois, une orientation bibliographique sera présentée et aidera le lecteur à approfondir ses connaissances et à renforcer ses compétences.

Partie I : Le processus et les différentes étapes de création des PME

Chapitre I : L'étude préalable

La première étape de la création d'une entreprise est une période de réflexion, conduisant à une maturation de l'idée initiale du fondateur. Elle permet de mettre en évidence les carences ou incompatibilités qui peuvent peser lourd sur la destinée ultérieure du projet.

A la fin de cette étape, le candidat créateur sera plus conscient des difficultés auxquelles il va être confronté, il connaîtra mieux ses atouts et ses faiblesses ; il pourra, ainsi, mieux se situer par rapport à son projet de départ.

L'étape se décompose en deux phases :

- L'expertise de la viabilité de l'idée
- Le diagnostic des atouts et des carences du candidat

I. La constatation de la viabilité de l'idée

Cette première phase de l'étude préalable a pour but :

- de recueillir un ensemble d'informations pertinentes permettant de mieux circonscrire et mieux préciser l'idée du créateur
- d'apprécier la viabilité de cette idée
- d'écarter ou d'éliminer, dès l'origine, des idées ou des projets pour lesquels les risques d'échec semblent trop importants.

L'idée qui se cache derrière le projet ne doit pas être une idée irréalisable : elle doit être viable et correspondre à un ou à plusieurs besoins à satisfaire. Cela implique notamment l'existence d'un marché et de clients potentiels.

Plus concrètement, cette idée va correspondre à la production de biens ou de service marchands. Ces produits (biens ou services), qui vont générer l'activité, constituent, donc, les fondations et la raison d'être de tout l'édifice à créer.

L'itinéraire qui conduit de l'idée à l'édification de l'entreprise représente, en quelque sorte, le passage d'un rêve, d'un souhait personnel, à une réalité sociale souvent complexe.

Pour permettre d'évaluer la viabilité de l'idée du créateur, vingt-quatre aspects ont été retenus.

Ces composantes se subdivisent en deux grandes catégories :

- Celles qui ont trait aux caractéristiques intrinsèques des produits proposés : leur examen permettra de faire apparaître l'intérêt des produits, leurs atouts, et les risques associés à leur production ;
- Celles qui, à l'opposé, se rapportent à l'environnement et au marché : leur analyse permettra de mieux cartographier l'ensemble des opportunités, contraintes et menaces qu'il conviendra de prendre en considération.

Le tableau ci-après présente, de manière condensé, ces composantes.

Remarque :

Deux de ces composantes (le positionnement du produit et la politique de sous-traitance) sont quelque peu ambivalentes. Elles relèvent à la fois des caractéristiques intrinsèques et des aspects relatifs à l'environnement.

Tableau 1 : Expertise de la viabilité de l'idée du créateur :

EXPERTISE DE LA VIABILITE DE L'IDEE DU CREATEUR								
ASPECTS (OU COMPOSANTES) A EXAMINER SUCCESSIVEMENT			Analyse des produits			Analyse du marché		
			P	I	R	O	C	M
LE CONTEXTE DE L'INITIATIVE	1	identification du secteur d'activité du projet				X		X
	2	identification des besoins auxquels répond le projet				X		X
LES PRODUITS PROPOSES	3	description des produits (biens ou services)	X	X	X			
	4	classification et originalité des produits	X	X	X			
	5	degré de maturité dans la conception des produits	X	X	X			
	6	facteurs de réussite inhérents aux produits	X	X				
	7	coûts de revient estimés des produits	X		X			
LES "PLUS" ET LES "MOINS" A PRENDRE EN COMPTE	8	facilité d'utilisation des produits proposés	X	X	X			
	9	services associés à l'activité principale	X	X	X			
LE POSITIONNEMENT ENVISAGE	10	situation de la demande sur le marché				X	X	X
	11	situation de l'offre sur le marché				X	X	X
	12	tendances du marché et évolution de la demande				X		X
	13	positionnement relatif du produit	X	X	X	X	X	X
	14	ventes prévisionnelles			X			X
LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET (EBAUCHE ET PROSPECTIVE)	15	implantation (localisation du projet)	X		X	X	X	X
	16	degré d'actualité du projet				X		X
	17	contraintes inhérentes aux produits et à l'environnement					X	X
	18	degré de complexité du projet	X	X	X			
	19	degré de dépendance du projet				X	X	X
	20	politique de sous-traitance	X	X	X	X	X	X
	21	stratégie pour l'adaptation ultérieure des produits	X	X	X			
	22	degré de couverture des risques du projet			X			
	23	protection du projet	X		X			
	24	moyens et ressources nécessaires à la réalisation du projet	X		X			

P : Potentialité et atouts **I** : Intérêt **R** : Risques **O** : Opportunités **C** : Contraintes

M : Menaces

II. Diagnostic des atouts et carences du créateur

L'objectif de cette deuxième phase de l'étude préalable est d'évaluer les traits de personnalité pertinents du créateur ; ses motivations ; ses compétences générales et spécifiques ; ses moyens (temps, ressources financières) ; son degré d'acceptation des contraintes ; et les caractéristiques favorables ou défavorables de son environnement familial et social (attitude des proches à l'égard du projet, importance des appuis et relations dont il pourra bénéficier). Le créateur pourra ainsi prendre conscience de ses points forts et de ses points faibles et être mieux conseillé et orienté.

On passera en revue la personnalité, les moyens d'actions et les ressources, et l'environnement du créateur.

Etudier la personnalité du créateur signifie : étudier son désir d'entreprendre, les ressources latentes de sa personnalité et ses compétences immédiatement exploitables.

Les critères proposés pour l'évaluation du créateur à la création d'entreprise ont été retenus parce qu'ils sont prédictifs de leur réussite. Ils permettent d'établir un diagnostic fiable et utile sur les atouts et les insuffisances de l'entrepreneur.

Chapitre II: L'élaboration du projet

La seconde étape de la démarche de création d'entreprise conduit à l'élaboration d'un projet structuré.

Elle a pour but de :

- Fixer les grandes options du projet :
 - Les associer et les pondérer pour former un ensemble cohérent
 - Les évaluer et en déduire la faisabilité et la rentabilité du projet
- Décider :
 - Du lancement de l'activité
 - Des modifications à réaliser
 - Le cas échéant, de l'abandon (définitif ou provisoire) du projet

L'étape comporte deux phases :

- 1) Le choix des options fondamentales
- 2) L'élaboration du dossier économique et financier

III. Le choix des options fondamentales

Les grandes options, sur lesquelles le créateur devra se prononcer, concernent cinq grands domaines :

- Les composantes juridiques de l'entreprise
- Les composantes économiques et commerciales
- La composition de l'équipe de l'entreprise : ses ressources humaines
- Les composantes techniques
- Les composantes financières : besoins/ressources

C'est sur la base des options prises dans ces cinq domaines que sera constitué le dossier économique et financier du projet d'entreprise.

1) Les composantes juridiques de l'entreprise¹

Cette section n'a d'autre ambition que d'apporter quelques éclairages sur les caractéristiques essentielles des principales formes juridiques des sociétés.

a) Les principales formes juridiques de sociétés

¹ RAKOTOSON J. L., *Cours de Droit Commercial*, Faculté DEGS Université d'Antananarivo, Année

- L'entreprise individuelle

Ce type d'entreprise est sans personnalité juridique et n'a pas d'existence distincte de celle de son propriétaire. Elle est soumise au pouvoir de direction et de décision d'une seule personne. De constitution simple, elle est créée par immatriculation au registre du commerce ou au répertoire des métiers. Elle n'implique ni statut, ni associé, ni capital social et n'exige généralement qu'un engagement financier limité.

La responsabilité de l'entrepreneur est illimitée sur ses biens personnels en cas de dépôt de bilan. Les possibilités d'emprunt et d'investissements sont limitées.

Ce type de statut peut convenir à des projets comportant peu de risques et dont le montant des investissements et des emprunts est peu important.

Les domaines d'élection pour cette catégorie d'entreprise concernent les activités agricoles, commerciales, artisanales et de services.

- La société à responsabilité limitée (SARL)

Cette structure juridique d'entreprise est celle généralement préférée des créateurs et aussi la plus répandue. La SARL est un type intermédiaire entre les sociétés de capitaux et les sociétés de personnes, dont elle cumule les avantages pour les associés.

La responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports. Les titres remis aux associés sont constitués par des parts sociales qui ne peuvent être cédées sans le consentement majoritaire des autres associés. Cette règle évite ainsi l'introduction de tiers inconnus dans la société.

Ce type d'entreprise souffre souvent d'une insuffisance de capitaux et d'un manque de crédibilité auprès des banques, en raison même de la responsabilité limitée et du faible montant des apports des associés. La SARL demeure néanmoins, dans la majorité des cas, la formule plus adaptée que la Société Anonyme pour les entreprises qui se créent. Elle constitue un bon cadre pour beaucoup de projets de taille moyenne.

- La société anonyme (SA)

La société anonyme est la principale forme des sociétés de capitaux. Elle est basée non sur la personne des associés mais sur les capitaux investis par ceux-ci.

Cette forme juridique confère plusieurs avantages :

- Elle permet de réunir des capitaux importants, en faisant appel à un grand nombre d'associés ;
- La responsabilité des associés est limitée à concurrence du montant de leur apports ;
- Les titres remis aux actionnaires sont des actions librement négociables, transmissibles à des tiers, en principe sans condition ;
- Elle est plus crédible vis-à-vis des banques et de l'environnement.

Ce type de structure est notamment mieux adapté aux besoins de l'exportation et aux entreprises qui disposent d'un fort potentiel de développement.

La formule statutaire de la SA constitue également une condition impérative pour les entreprises qui désirent être cotées en bourse, ainsi que pour celles qui veulent s'ouvrir en permanence à de nouveaux associés.

b) Les paramètres du choix du statut juridique de l'entreprise.

Deux grandes catégories de paramètres doivent présider aux choix du statut juridique de l'entreprise. Il s'agit des paramètres afférents au créateur et à son projet et des paramètres légaux propres à chacune des formes juridiques des sociétés.

Les paramètres afférents au créateur et à son projet sont en quelque sorte les objectifs poursuivis par le créateur, la taille du projet et son coût total, les perspectives de développement du projet qui doivent être compatibles avec la forme juridique choisie etc.

Les paramètres légaux propres à chacune de formes juridiques de sociétés concernent le nombre minimum d'associés, les formalités de constitution de la société, le montant du capital minimum requis, la responsabilité des dirigeants et des associés etc.

2) Les composantes économiques et commerciales

a) La préparation de l'étude de marché

Deux conditions préalables s'imposent à une étude de marché :

- Une définition claire du produit ;
- L'établissement d'un plan de recherche des informations à recueillir.

i. Définition du produit

Il est évidemment inconcevable d'envisager la réalisation d'une étude de marché aussi longtemps que le créateur ne peut définir exactement quel produit (bien ou service) il se propose de fabriquer et/ou de commercialiser.

Par conséquent, lorsque l'idée de produit est parvenue à un stade de maturité, il incombe au créateur d'en définir avec soin les caractéristiques, les spécifications et les fonctions assurées, et de faire clairement apparaître ses performances et ses avantages (tout ce qui peut constituer un « plus », un atout en faveur du produit que l'on envisage de commercialiser, par rapport à ceux de la concurrence, doit être nettement mis en évidence).

ii. L'établissement d'un plan de recherche des informations à recueillir

La préparation et l'organisation de la recherche des informations à recueillir constituent un second préalable indispensable à l'étude de marché.

Il incombe au créateur de préparer, sous la forme d'un guide ou d'un plan d'entretien :

- La liste des questions et des thèmes à aborder
- Les organismes à contacter
- Les personnes à interviewer
- La documentation à consulter.

Ce plan de recherche d'informations va s'enrichir et s'affiner au fur et à mesure de l'avancement de l'investigation. Les réponses obtenues vont permettre au créateur d'acquérir progressivement une bonne connaissance des principaux paramètres qui définissent le marché, la profession et l'environnement.

b) L'étude de marché

Cette étude doit être orientée suivants quatre grands axes, permettant de caractériser :

- Le marché en général, ainsi que la situation spécifique de la profession
- L'offre et son évolution probable
- La demande et ses tendances perceptibles
- Et, enfin, de façon plus détaillée, l'environnement proche de l'entreprise.

L'étude exploratoire du marché est une phase de défrichage visant à recueillir des informations utiles disponibles sur le marché. Cette phase a pour but de collecter le maximum d'informations utiles.

L'étude de l'offre, de la concurrence, constitue une extension et un approfondissement des données recueillies au cours de la phase exploratoire. L'étude relative à l'offre regroupe l'ensemble des informations qui permettent de caractériser la concurrence et les produits offerts à la clientèle. L'observation et la connaissance détaillée des principaux concurrents, de leur politique commerciale et des produits commercialisés sur le marché constituent une donnée indispensable pour positionner l'entreprise, en la démarquant de la concurrence. Tout créateur devrait se poser la question suivante : « Quel est le plus que je peux offrir à la clientèle potentielle, par rapport aux produits proposés sur le marché, pour démarquer mon entreprise de la concurrence ? »

Il doit donc s'efforcer de rechercher ce « plus » par l'identification et l'exploitation des insuffisances ou des faiblesses de la concurrence.

L'étude de la demande a pour but d'identifier, de cerner et d'évaluer avec plus de précisions les besoins du marché, sur les plans qualitatif et quantitatif. L'étude de la demande repose sur l'association de deux techniques : la technique des entretiens (enquête qualitative) et la technique des questionnaires (enquête quantitative).

c) Le choix d'une stratégie

Un produit déterminé ne peut pratiquement jamais convenir à l'ensemble d'une population de clients ; pour cette raison, il faut « cibler » les produits.

Le choix d'une stratégie consiste, donc, en la définition des couples produits-clients : on conçoit et on réalise des produits susceptibles de satisfaire les besoins, les motivations et les attentes d'une clientèle dont les caractéristiques ont été identifiées avec précision.

C'est à partir des informations recueillies précédemment sur le marché que le créateur doit rechercher, déterminer et définir : les caractéristiques des produits ou de la gamme de produit, les motivations et les attentes de différentes catégories de clients identifiés par l'étude de marché.

Les produits retenus pour être commercialisés doivent permettre à l'entreprise de se différencier avantageusement des produits existant sur le marché et de disposer ainsi d'un « plus » sur la concurrence.

Les catégories de clients peuvent être décrites en termes de catégories socio-professionnelles, tranches d'âge, tranches de revenus, sexe, etc. Elles correspondent à des groupes d'acheteurs potentiels dont les besoins ou les attentes ne sont pas ou ne sont que partiellement satisfaits.

Le choix d'une stratégie constitue un préalable indispensable à la définition de la politique commerciale de l'entreprise. Cette stratégie intègre l'avantage que l'entreprise détient éventuellement sur ses concurrents.

d) Le test des couples produits/marché

En soumettant les produits aux réactions d'un échantillon de la clientèle potentielle on pourra avoir une appréciation plus juste de l'acceptabilité du produit par les futurs clients. Il est conseillé d'anticiper cette action auprès de la clientèle potentielle la plus en amont possible de la démarche.

e) Détermination des ventes prévisionnelles

La prévision des ventes n'est pas facile, l'entreprise ne dispose d'aucun passé sur lequel le créateur pourrait s'appuyer. Néanmoins, ces prévisions sont indispensables. Elles constituent l'un des trois termes de base (ventes, charges, capitaux propres investis) qui permettront au créateur de déterminer le résultat et la rentabilité prévisionnels de son entreprise.

Ces hypothèses de ventes constitueront aussi les objectifs commerciaux de l'entreprise à court et à moyen termes. Pour établir ces prévisions, le créateur doit se baser sur les données recueillies au cours de l'étude de marché : étude exploratoire ou étude de la demande.

Ces prévisions s'établiront en considérant deux périodes :

- Période de découverte de l'entreprise et d'accoutumance de la clientèle ;
- Période de développement ou d'expansion de l'entreprise en régime normal.

Pour déterminer les prévisions de ventes, le créateur doit tenir compte de toutes les informations qu'il aura recueillies antérieurement. Selon les cas, il établira ses hypothèses de chiffre d'affaire sur la base :

- des engagements (commandes) passés par les clients contactés ;
- des négociations de commandes en cours et de leur probabilité de réalisation ;
- de la part de marché et du volume des ventes considérées comme probables par l'étude de marché ;
- des chiffres d'affaires réalisés par des entreprises concurrents similaires ;
- de ratios de vente du type : CA/Nombre de clients potentiels.

Le promoteur devra systématiquement comparer les prévisions de chiffre d'affaires retenues au chiffre d'affaires correspondant au seuil de rentabilité.

f) L'élaboration du plan d'action commerciale²

Le plan d'action commerciale est le complément indispensable de l'étude de marché. Les résultats de l'étude de marché ont permis au créateur de définir et de fixer la politique et les objectifs de vente de l'entreprise, en fournissant des réponses aux questions :

- **Quoi ?** Que vendre ? Quel produit ? Avec quelles caractéristiques ?
- **Qui ?** A qui vendre ? A quel type de clientèle ?
- **Où ?** Sur quel créneau ou segment de marché ? Et dans quelle zone géographique ?
- **Combien ?** En quelles quantités ? Pour quel montant ? Sous quel délai ?

Le créateur doit ensuite se donner les moyens de réaliser sa politique et d'atteindre les objectifs de vente qu'il a fixés, en apportant une réponse à la question *Comment atteindre les objectifs de vente ?* Autrement dit, il aura à élaborer son plan d'action commerciale.

Ce plan d'action commerciale est aussi désigné sous le nom de « Marketing Mix » ou plan de « Marchéage ». Il fera intervenir plusieurs moyens d'action qui permettront d'atteindre les objectifs de ventes fixés par la stratégie choisie.

Ce plan aide à définir les politiques à mener en matière de produit, prix, distribution, communication et force de vente.

3) La composition de l'équipe de l'entreprise : ses ressources humaines

Après l'étude des composantes économiques et commerciales, la constitution de l'équipe qui composera l'entreprise représente la troisième grande option du projet. De tous les moyens qui composent une entreprise, ses ressources humaines sont le plus important. Car c'est sur ces ressources que repose l'utilisation rationnelle et optimale de tous les autres moyens (commerciaux, techniques et financiers) nécessaires pour assurer, à l'entreprise, un bon fonctionnement et une croissance normale.

² LEDREVE Jacques, LINDON Denis, LAUFER Romain, *Mercator : Théorie et pratique du Marketing*, Dalloz, Paris, 1983, 503 pages.

La détermination et le choix de la valeur, des compétences et de la complémentarité des personnels qui vont constituer l'équipe (ou les équipes) de l'entreprise sont déterminants. Ils conditionneront, dans une large mesure, le succès de la future entreprise.

a) Analyse et évaluation des besoins en ressources humaines

Le fonctionnement d'une entreprise suppose l'accomplissement d'un certain nombre de fonctions (techniques, commerciales, comptables, financières, administratives, d'achat et de direction). Chacune de ces fonctions est sous-tendue par la réalisation d'un ensemble d'activités et de tâches. Cet ensemble d'activités et tâches permettront de déterminer la charge ou quantité de travail à fournir, ainsi que les exigences et les niveaux de qualification requis. Ce qui constituera les emplois de l'entreprise.

b) La composition de l'équipe de l'entreprise

L'équipe de l'entreprise est constituée par :

- Le créateur-entrepreneur
- Un ou plusieurs associés
- Le personnel de l'entreprise

i. Le créateur-entrepreneur

L'évaluation des atouts et des insuffisances du créateur a déjà fait l'objet d'un ample développement.

Il est rare de trouver réunis chez une seule personne l'ensemble des qualités nécessaires pour être un bon entrepreneur. Le secret des entrepreneurs qui réussissent réside dans le fait qu'ils ont compris qu'ils ne peuvent être partout à la fois et tout réaliser et contrôler par eux même ; et qu'il faut savoir s'entourer de compétences, en constituant des équipes soudées de personnes qui apprennent à travailler ensemble dans un climat de confiance.

ii. Les associés de l'entreprise

L'association implique une acceptation et un accord du créateur et des associés sur le partage du pouvoir, du contrôle, des activités et des responsabilités. Les règles qui précisent ce partage doivent être formulées clairement et par écrit dans les statuts ou dans des contrats précis.

Il convient de mentionner que :

- l'association réalisée doit être en accord avec le statut juridique choisi pour l'entreprise ;
- les apports des associés peuvent être réalisés en numéraire ou en nature ;
- les associés peuvent être des salariés ou non-salariés de l'entreprise.

iii. Le personnel de l'entreprise :

Tout recrutement de personnel doit être basé sur une connaissance exacte du poste de travail ou de l'emploi à pourvoir. L'engagement du personnel doit respecter la législation du travail et les conventions en vigueur dans la branche professionnelle correspondant au secteur d'activité de

l'entreprise. Le recrutement doit procéder d'une étude et d'une vérification des antécédents professionnels et des motivations du candidat au poste. La fixation des rémunérations doit tenir compte des salaires pratiqués dans la profession, du niveau de qualification requis, des compétences et de l'expérience professionnelle du personnel recruté. Toutefois, le niveau de rémunérations doit demeurer dans les limites acceptables pour les collaborateurs et pour l'entreprise. Des rémunérations trop élevées, qui seraient préjudiciables à l'entreprise en période de démarrage d'activité, doivent être évitées. Tout engagement doit être réalisé sur la base d'un contrat de travail. En période de démarrage d'activité, il peut être prudent d'établir de contrats à durée déterminée ; les contrats pourront être transformés ultérieurement en contrat à durée indéterminée dès que l'évolution favorable des activités de l'entreprise se confirmera.

Que ce soit au niveau de la recherche d'associés ou de celui du recrutement de collaborateurs, le créateur doit s'entourer de toutes les garanties permettant de réduire les incertitudes et les risques.

c) Détermination des charges de personnel et sociales de l'entreprise :

A l'issue de l'étude et de l'évaluation des besoins en ressources humaines de l'entreprise, le créateur doit déterminer et chiffrer le plus précisément possible les coûts afférents à la rémunération du créateur ; à la rémunération des apports du créateur et des associés ; à la rémunération des salariés de l'entreprise ; au paiement des charges sociales, etc.

Le montant des charges de personnel et sociales ainsi calculées et évaluées sera repris pour établir le compte de résultat prévisionnel. Il aidera à déterminer le résultat prévisionnel et la capacité d'autofinancement.

4) Les composantes techniques

Cette partie a pour but de définir et apprécier :

- Les investissements incorporels et corporels ;
- Les stocks de matières premières, marchandises, fournitures, etc., nécessaires à l'exploitation de l'entreprise ;
- Les opportunités de sous-traitance ;
- L'implantation de l'entreprise.

L'étude de ces composantes comprend cinq parties essentielles :

- Les investissements ou immobilisations incorporels ;
- Les investissements ou immobilisations matériels ou techniques ;
- Les besoins d'exploitation en approvisionnements ;
- La sous-traitance ;

- L'implantation de l'entreprise.

a) Les investissements ou immobilisations incorporels :

Une immobilisation incorporelle est un actif non monétaire, identifiable et sans substance physique, détenue par une entité pour la production ou la fourniture de biens ou de services, la location ou l'utilisation à des fins administratives.

Il s'agit par exemple de fonds commerciaux acquis, de marques, de logiciels informatiques ou autres licences d'exploitation, de franchises ou de frais de développement d'un gisement minier destiné à une exploitation commerciale.

Les montants des éléments évalués dans ce paragraphe seront ventilés entre le bilan et le compte de résultat prévisionnels lors de l'étude des composantes financières.

b) Les investissements ou immobilisations matériels ou techniques :

La nature et le coût de ces investissements varient en fonction de l'activité et la taille de l'entreprise. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise à caractère industriel, le choix des matériels de production et des technologies utilisés est déterminant. Dans ce dernier cas, le choix du matériel résultera de la prise en considération des paramètres suivants : performance du matériel, coût d'acquisition du matériel, technologie utilisée, capacité de production, prévisions de ventes de l'entreprise et l'évolution des ventes dans le temps, matériels d'occasion de l'entreprise, et enfin les possibilités financières de l'entreprise.

Quel que soit le matériel choisi, le créateur devra accorder une attention particulière à l'utilisation optimale de ce matériel, pour éviter les inconvénients que représentent une sous-utilisation ou une sur-utilisation.

Ces investissements concernent, pour l'essentiel : les terrains, les constructions, les machines, les équipements et moyens de production, les matériels roulants, les matériels informatiques et de bureau.

Pour chacun des investissements, le créateur doit déterminer l'option la plus appropriée : achat, location ou crédit-bail. Quel que soit l'option retenue, le montant correspondant à l'achat, à la location ou au crédit-bail doit être déterminé au plus juste et indiqué en regard de chaque immobilisation, en utilisant un tableau du type ci-après :

Tableau 2 : Tableau des investissements³

NATURE DE L'INVESTISSEMENT	OPTION D'ACQUISITION RETENUE			MONTANT
	ACHAT	LOCATION	CREDIT BAIL	
Terrain				
Constructions				
Bâtiment à usage				
Machine A				
Machine B				

³ Cours sur le montage et analyse de dossier de projet, DESS ECONOMIE

c) Les besoins en approvisionnements :

Suivant la nature de l'activité de l'entreprise, les stocks-moyens de matières premières, de produits semi-fabriqués, de marchandises, d'emballages, ou de fournitures à conserver pour permettre un cycle normal d'exploitation varieront. Il est important d'évaluer, avec précision, ces stocks.

Dans le but de minimiser les besoins en fonds de roulement d'exploitation, le créateur doit en effet, s'efforcer de réduire le montant des stocks moyens à un minimum compatible avec le fonctionnement normal de l'entreprise. Il s'agit d'éviter les ruptures de stocks au niveau de la fabrication et les interruptions dans les livraisons aux clients.

Pour déterminer ce minimum, le créateur doit tenir compte des paramètres suivants :

- Prévisions des ventes : quantités à fabriquer et à livrer ;
- Conditions consenties par les fournisseurs : prix et remises négociés, délais de livraison, engagement sur le respect des délais de livraison, qualité, conditions de paiement et quantités minimales livrées.

Dans le but de réduire les risques, chaque fois que la situation le permet, le créateur doit opter pour une politique d'approvisionnement axée sur plusieurs fournisseurs (principe de la division des risques) et jouer sur la mise en concurrence des fournisseurs. Il doit également optimiser la vitesse de rotation des stocks pour permettre de réduire le niveau et le montant du stock moyen et la durée de séjour dans l'entreprise.

d) La sous-traitance :

La sous-traitance doit être considérée comme une opportunité à envisager systématiquement. L'entrepreneur doit procéder à une étude comparative entre les prix et les conditions de la sous-traitance et le coût de revient du produit fabriqué par l'entreprise ; et cela en tenant compte des avantages pouvant résulter de la sous-traitance.

e) L'implantation de l'entreprise :

L'implantation ou la localisation de l'entreprise est le lieu où s'exerce l'activité de l'entreprise (le siège social de celle-ci pouvant se situer à un autre endroit). Le choix de l'implantation peut exercer une influence très importante sur le fonctionnement de l'entreprise et sa rentabilité.

Le créateur doit donc étudier et déterminer l'implantation de son entreprise en prenant en considération les paramètres suivants :

- La situation de l'entreprise par rapport à la localisation et à la concentration de la clientèle ;
- La situation de l'entreprise par rapport à la localisation des sources d'approvisionnement (implantations des fournisseurs) ;
- Les voies et facilités d'accès ;

- Le marché de travail dans la région d'implantation : disponibilité et qualification de la main d'œuvre ;
- Les avantages accordés et offerts aux entreprises nouvelles qui s'installent dans la région d'implantation ;
- La qualité de vie dans la région
- Etc.

Le coût de revient total engendré par la viabilisation du terrain, ainsi que pour l'équipement et l'aménagement des bâtiments ou locaux, doit être déterminé avec précision pour être intégré aux immobilisations et apparaître clairement dans le bilan.

5) Les composantes financières⁴ : l'évaluation des besoins et des ressources

A ce stade de la démarche, la phase d'étude et d'élaboration du projet a permis de déterminer progressivement :

- Les prévisions de ventes en quantités et en délais, sur la base de l'étude de marché ;
- Le prix de vente unitaire du produit et les moyens commerciaux à mettre en œuvre, déterminés au cours de l'élaboration du plan d'action commerciale ;
- Les investissements en ressources humaines et techniques ;
- Les charges d'exploitation, qui se déduisent des objectifs de ventes.

L'étude et l'évaluation des composantes financières est une démarche itérative qui va permettre progressivement :

- De traduire en termes financiers les différentes options arrêtés ;
- De vérifier la cohérence des options retenues par la mise en évidence d'équilibres ou de déséquilibres, et notamment par la comparaison des ventes et des charges prévisionnelles, des besoins financiers et des possibilités de ressources ;
- D'en déduire la viabilité et la rentabilité du projet, de reconsidérer les options prises et de prendre la décision finale.

La démarche financière d'une entreprise se compose de huit étapes :

- La construction d'un plan d'investissement et d'amortissement ;
- La construction d'un compte de résultat prévisionnel ;
- La construction d'un bilan d'origine ;
- La détermination des besoins en fonds de roulement ;

⁴ CASPAR Bernard et ENSELME Gérald, *Manuel de comptabilité approfondie 1*, Edition Litec, 1991, 411 pages.

- La construction d'un plan de financement ;
- La construction d'un plan de trésorerie ;
- La construction d'un bilan de fin d'exercice ;
- La détermination de la rentabilité du projet.

a) La construction d'un plan d'investissement et d'amortissement :

Ce plan est réalisé par référence à l'étude et à l'évaluation des composantes techniques : recensement des immobilisations incorporelles et corporelles sélectionnées et retenues comme étant les plus appropriées au fonctionnement et aux possibilités de l'entreprise.

Ce plan enregistre :

- la nature de l'immobilisation
- le montant de l'immobilisation
- la date d'acquisition de l'immobilisation
- la durée d'utilisation normale
- le type d'amortissement prévu : linéaire, dégressif, etc.
- le montant de l'annuité d'amortissement calculée.

b) La construction d'un compte de résultat prévisionnel :

Par la mise en évidence du résultat prévisionnel, ce compte permet de vérifier un premier équilibre, celui de la couverture des charges d'exploitation et financières par les ventes prévisionnelles.

c) La construction d'un bilan d'origine :

Ce bilan regroupe à une date donnée :

- D'une part, au passif : la nature et l'origine des ressources dont l'entreprise dispose et celles auxquelles elle va devoir recourir ;
- D'autre part, à l'actif : l'emploi de ressources utilisées.

Les valeurs indiquées au niveau des emplois et des ressources proviennent des options arrêtées lors de l'étude des composantes techniques. Certaines valeurs, telles que le montant des emprunts à long et moyen termes, ne pourront être précisées qu'à l'issue de la détermination des besoins en fonds de roulement engendrés par l'activité de l'entreprise.

d) La détermination des besoins en fonds de roulement :

Le cycle d'exploitation d'une entreprise implique : le stockage des matières premières, un délai de fabrication des produits finis et un stockage des produits finis.

A ces besoins financiers s'ajoutent le délai de paiement accordé par l'entreprise à ses clients. Les besoins financiers sont minorés par les délais de paiement des matières premières consentis par les fournisseurs. En utilisant la formule générale, les besoins en fonds de roulement (BFR) sont

égaux à la différence entre la somme des stocks et des créances clients et les dettes aux fournisseurs :

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

e) La construction d'un plan de financement ;

Le plan de financement d'une entreprise regroupe deux grandes catégories de besoins qui sont matérialisés par :

- Les besoins en investissements ou immobilisations incorporels et corporels ;
- Les besoins en fonds de roulement générés par le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Ces deux catégories d'investissement constituent l'essentiel des besoins à financer dans une entreprise et doivent être couverts par des capitaux stables.

Le second volet de ce plan de financement consiste à identifier les ressources stables dont dispose le créateur et ses associés, et à déterminer éventuellement le montant de celles à réunir pour compléter la couverture des besoins recensés.

Le tableau de financement se présente comme un complément indispensable du bilan. Il fait apparaître au niveau de chaque exercice, et entre deux bilans successifs :

- Les ressources financières nouvelles dont dispose l'entreprise ;
- Les emplois (ou besoins) nouveaux qui ont été financés par ces ressources.

f) La construction d'un plan de trésorerie ;

Le plan prévisionnel de trésorerie a pour but de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre résultant du solde positif ou négatif entre les recettes et les dépenses de l'entreprise ; et de prévoir ainsi le montant des crédits à court terme où des facilités de caisse que l'entrepreneur doit solliciter auprès de sa banque pour éviter de se trouver en présence d'une situation d'insolvabilité.

La fait qu'un entrepreneur ne puisse pas honorer ses engagements constitue une situation le plus souvent mal perçue des fournisseurs et a pour effet d'altérer la confiance de ceux-ci vis-à-vis de l'entreprise et de dégrader la crédibilité de cette dernière.

Ce type d'erreur doit, dans toute la mesure du possible, être évité. Il est important d'assurer une gestion rigoureuse de la trésorerie.

A ce stade, le créateur dispose d'une connaissance globale des ventes et des charges prévisionnelles, ainsi que des ressources et des besoins financiers de l'entreprise fournis par le compte de résultat prévisionnel et par le plan de financement.

Malgré l'intérêt de ces informations, elles demeurent insuffisantes : leur caractère global ne permet pas d'établir un équilibre clair entre les recettes et les dépenses à court terme de l'entreprise. D'où la nécessité de disposer d'un plan prévisionnel plus détaillé : le plan de trésorerie.

Le plan de trésorerie consiste en :

- Une décomposition et en une ventilation mensuelle, sur une période de 6 à 12 mois, des ventes, ressources, charges et besoins mentionnés précédemment ;
- L'établissement d'un échéancier des encaissements et des décaissements, tenant compte des délais de paiement accordés par l'entreprise à ses clients, des délais de règlement consentis par les fournisseurs à l'entreprise, et des règles de paiement et de remboursement de la TVA imposées par l'administration fiscale ;
- Une confrontation des encaissements et des décaissements mensuels pour déterminer, mois par mois, les soldes et le cumul de la trésorerie.

La mise en évidence des écarts négatifs permet à l'entrepreneur de prévoir et de prendre, par anticipation, les dispositions financières les plus appropriées pour minimiser les frais financiers.

g) La construction d'un bilan de fin d'exercice ;

A ce stade, l'ensemble des opérations financières nécessaires à la création d'une entreprise et à son fonctionnement ont été déterminées et ajustées. Le bilan prévisionnel est celui qui doit être présenté aux banquiers et aux autres partenaires de l'entreprise pour justifier la solidité financière du projet. Les données figurant dans ce bilan doivent faire apparaître :

- La couverture des besoins permanents par des ressources stables ;
- L'origine et la répartition des capitaux stables entre fonds propres et fonds d'emprunts.

h) La détermination de la rentabilité du projet

La détermination du montant des frais financiers, à l'issue d'une seconde itération, permettra de terminer la construction du compte de résultat prévisionnel.

Le résultat qui s'en dégage constitue le verdict concernant l'intérêt et la viabilité du projet : c'est à partir de ce résultat prévisionnel que le créateur détermine la rentabilité du projet.

C'est essentiellement à partir de la détermination de cette rentabilité que sont prises les décisions de poursuivre le projet, de remettre en cause le projet ou de l'abandonner.

Pour déterminer la rentabilité de son projet, le créateur pourra utiliser l'une des formules ci-après. La rentabilité d'une entreprise peut s'apprécier de plusieurs façons, suivant l'optique que l'on souhaite privilégier.

Tableau 3 : Les différents types de rentabilité⁵

Optique économique	Optique commerciale	Optique Financière
$\frac{\text{Bénéfice Net}}{\text{Total des actifs du bilan}}$	$\frac{\text{Marge Commerciale}}{\text{Chiffres d'affaires}}$	$\frac{\text{Bénéfice Net}}{\text{Capitaux Propres}}$
$\frac{\text{CAF}}{\text{Total des actifs du bilan}}$	$\frac{\text{Bénéfice Net}}{\text{Chiffres d'affaires HT}}$	$\frac{\text{CAF}}{\text{Capitaux Propres}}$

IV. L'élaboration du dossier économique et financier

1) Les objectifs du dossier

L'élaboration et la présentation de ce dossier ont pour but :

- De recenser, d'expliquer et de justifier les principales composantes qui constituent l'architecture du projet et de s'assurer de leur cohérence ;
- De servir de support de présentation du projet aux différents interlocuteurs et partenaires sollicités et concernés, pour leur permettre d'accéder rapidement à l'essentiel des informations qui leur sont nécessaires ;
- De faciliter le déroulement des entretiens et la communication avec les partenaires ;
- De créer un impact psychologique favorable et de convaincre de l'intérêt et de la viabilité du projet, en vue d'obtenir l'adhésion des partenaires sollicités ;
- De permettre au créateur de faire le point de ses connaissances et ainsi prendre de nouveau conscience de ses lacunes ou insuffisances, concernant tel ou tel aspect du projet ;
- De permettre également, le cas échéant, un rééquilibrage du projet en reconsidérant certaines composantes et en suscitant les ajustements nécessaires pour rendre l'ensemble plus cohérent et plus crédible.

⁵ HOUDAYER, ROBERT et SIMON, *Evaluation financière du projet*, Edition Economica, Paris, 1993, 75 pages.

2) Exigences requises pour la réalisation d'un bon dossier

Ce dossier, également désigné sous le nom de « business plan » ou plan d'affaires, doit avant tout être considéré par le créateur comme la pièce justificative maîtresse à partir de laquelle il va étayer et développer son argumentation pour la demande et l'obtention du « visa » auprès des différents partenaires.

Ce document est considéré comme le support de communication et de promotion destiné à la validation du projet d'entreprise. Un dossier bien présenté, clair attrayant, construit, concis et précis reçoit presque toujours un accueil favorable des interlocuteurs. Un bon dossier porte à croire que le projet a été bien préparé et mûri, alors qu'un dossier bâclé, mal présenté, imprécis ou désordonné est le plus souvent mal accueilli, car il est perçu avec méfiance et comme manquant de sérieux.

Le créateur ne devra pas sous-estimer ses partenaires, qui peuvent avoir leurs propres critères d'appréciation. Il ne doit pas non plus perdre de vue que sa crédibilité et celle de son projet seront, dans une large mesure, évaluées à travers la qualité et la solidité du dossier présenté. Il doit être conscient que le premier capital à obtenir de ses interlocuteurs est le capital confiance. Une confiance qu'il doit gagner lors de la présentation du dossier. Cette présentation constitue, pour le créateur, un test qui va révéler son aptitude à se vendre et à vendre son idée.

Le dossier se compose par les composantes économiques du projet et ses composantes financières. La structuration proposée ne doit pas être perçue comme un cadre rigide mais, au contraire, comme une trame aménageable et adaptable aux objectifs et aux besoins du créateur et de son projet. Toutefois, les aspects fondamentaux qui figurent dans le dossier devront être respectés.

Un exemple de business plan est présenté en annexe avec la partie « Etude de cas ».

Chapitre III : Le montage de l'entreprise

A partir de l'option retenue sur les plans commercial, technique, social, financier, administratif et juridique, cette étape va permettre au créateur :

- De recenser et de définir avec précision l'ensemble des activités et des tâches à réaliser pour mettre en place l'entreprise ;
- D'évaluer, pour chacune de ces activités et tâches, les temps d'exécution nécessaires, et de déterminer la charge de travail relative à l'accomplissement de l'ensemble des travaux ;
- D'établir les priorités et de planifier les dates de début et de fin de réalisation de chacune des activités et tâches inventoriées ;
- De fixer la date de démarrage (au plus tôt et au plus tard) de l'activité de l'entreprise ;
- De déclencher, d'assurer ou de déléguer l'exécution des différents activités et tâches ;
- De suivre et de contrôler le déroulement et l'avancement des travaux ;
- De déterminer et de mettre en œuvre les actions correctrices nécessaires à une exécution conforme et au respect des délais.

A ce stade de la démarche, la décision définitive de poursuite du projet a été prise.

C'est le début de la phase de construction de l'entreprise en grandeur réelle, c'est-à-dire le passage à l'acte pour concrétiser les différentes options choisies antérieurement.

Dès ce moment, chacune des décisions prises par le créateur engage sa responsabilité et l'avenir de l'entreprise.

Pour éviter de sombrer dans le piège des détails superflus ou de céder à la tentation de « mettre la charrue avant les bœufs », il est impératif que cette étape soit conduite avec méthode et rigueur, en respectant ses trois phases fondamentales :

- La phase administrative : constitution de la société ;
- L'inventaire des autres tâches à réaliser ;
- La phase de déclenchement des travaux nécessaires au montage de l'entreprise ;
- Le contrôle du bon déroulement de l'ensemble.

I. La procédure administrative : les conditions de constitution de la société⁶

Cette phase consiste à formaliser l'entreprise.

⁶ RAKOTOSON J. L., *Cours de Droit Commercial*, Faculté DEGS Université d'Antananarivo, Année 2008/2009.

L'article 85 de la loi n°2003-036 du 30 Janvier 2004 relative au Société Commerciale affirme que la Société n'est régulièrement constituée qu'à compter de la date de signature des statuts juridiques par les associés. En plus, certaines formalités légales doivent être accomplies comme l'immatriculation de la Société au Registre du Commerce et des Sociétés, le dépôt des statuts juridiques au Greffier du Tribunal de Commerce, et la publicité de la Société.

1) La rédaction des statuts juridiques par écrit :

Les statuts doivent contenir un certain nombre de mention dont, notamment :

- La forme de la Société ;
- Sa dénomination sociale ;
- L'objet sociale ;
- Le siège sociale ;
- La durée d'existence de la société (qui ne doit pas dépasser 99 ans) ;
- L'identité des apporteurs en numéraire ; avec la mention de leurs apports respectifs ;
- le nombre et la valeur des titres sociaux qui représentent les apports ;
- L'identité des apporteurs en nature, les renseignements nécessaires sur les apports ainsi que le nombre et la nature des titres sociaux qui les représentent ;
- L'identité des fondateurs et autre titulaires d'avantages particuliers ;
- Le montant du capital social ;
- Les stipulations relatives aux modes de répartition des bénéfices et des pertes éventuelles, à la constitution de réserves ;
- Les modalités de fonctionnement de la société ainsi que son organisation.

Les statuts doivent être signés par tous les associés originaires. Un exemplaire des statuts doit être remis à chaque associé.

2) Le dépôt des statuts juridiques :

Une fois rédigés et signés, les statuts de la société doivent être déposés par les soins du fondateur et dans un délai d'un mois à compter de sa constitution, au Greffier du Tribunal de Commerce.

Doivent être jointes aux statuts, deux (02) expéditions de la déclaration de souscription devant notaire, la liste des souscripteurs et deux (02) copies de la délibération de l'assemblée générale constitutive.

3) L'immatriculation de la société :

Toute société nouvellement créée doit être immatriculée.

L'immatriculation est l'acte qui consiste à inscrire la société dans un document spécial appelé « *Registre du Commerce et des Sociétés (RCS)* » tenu au greffe du tribunal de commerce ou, à défaut, à celui du tribunal du 1^{er} instance du lieu où se trouve le siège social de la société.

Elle est demandée aussitôt après la constitution de la société. Une société non immatriculée n'a pas de personnalité morale. Il s'ensuit, entre autre conséquence, que la société ne peut pas acquérir des biens. Il convient de noter que les fausses déclarations tel que les indications inexacts ou incomplète, lors de l'immatriculation, sont passibles d'une amende de Ar 500 000 à Ar 5 000 000. Mais surtout, le défaut d'immatriculation expose les fondateurs à la même peine.

4) La publicité de la Société :

La publicité est l'acte qui consiste à porter une société nouvellement créée à la connaissance du public. Dans un délai d'un mois, à compter de la date d'immatriculation, une publication de l'existence de la société doit être faite, par les soins de ses fondateurs, dans un quotidien habilité à recevoir les annonces légales. Seules les informations essentielles, propre à identifier la société et à renseigner les tiers, sont à publier cette occasion.

II. Inventaire des autres tâches à réaliser

Cet inventaire des activités et tâches à réaliser doit être très complet et éviter d'oublier des activités importantes; ce qui aurait pour conséquence de perturber le déroulement des actions ultérieures.

Il est primordial que le créateur s'accorde un temps de réflexion suffisant avant d'engager quelque démarche ou action que ce soit. Il doit, en particulier, faire le point de la situation sur les informations précédemment recueillies et les actions engagées, de façon à tirer les enseignements de l'expérience acquise.

Il doit fournir des réponses précises aux six questions suivantes :

- Quelles est la nature des activités et des tâches qui doivent être réalisées pour le montage de l'entreprise ?
- Quel sera le temps nécessaire à l'accomplissement de chacune d'entre elles ?
- Qui aura la responsabilité de leur réalisation ?
- Quels seront les interlocuteurs de l'entreprise éventuellement concernés par chacune des activités et des tâches ainsi identifiées ?

- Dans quels ordre, sous quel délai et à quelle date doivent-elles être réalisées ? avec quelle organisation sous-jacente ?
- Quel est le temps estimé pour la réalisation de l'ensemble des activités et tâches nécessaires au montage de l'entreprise et quelle sera la date de démarrage de l'activité ?

III. Déclenchement de la mise en œuvre

Cette phase correspond à la réalisation effective des activités et tâches programmées.

C'est à ce niveau que le créateur doit faire appel à ses compétences d'organisateur, de coordonnateur, de négociateur, de vendeur, d'acheteur ou de technicien.

Pour les activités et tâches considérées comme stratégiques, il ne devra pas hésiter à se faire conseiller ou à recourir à l'assistance de spécialistes et de personnes compétentes.

IV. Le contrôle du bon déroulement des travaux

Cette dernière phase de contrôle et de suivi permettra au créateur de s'assurer que l'action se déroule conformément aux prévisions (à la fois sur le plan qualitatif et sur le plan du respect des délais).

Tout écart important détecté doit susciter une réaction immédiate du créateur : il aura à en analyser les causes et à décider des mesures appropriées à prendre.

Ces actions de suivi et de contrôle doivent, donc, être fréquentes (voire permanentes). Elles impliquent une très grande rigueur de la part du créateur : tout dépassement de délai retardera d'autant la date prévisionnelle d'achèvement de l'étape de montage.

Il importe de recommander au créateur d'insérer ou de faire insérer, lors de la conclusion des contrats avec les fournisseurs, sous-traitants, etc., dans toute la mesure du possible, des clauses claires stipulant le respect scrupuleux des détails et des spécifications.

L'ensemble de ces clauses aidera à composer le cahier des charges de l'entreprise. Ce document permettra, en cas de litiges, de régler plus aisément les différends.

Chapitre IV : Le démarrage de l'activité

La date de démarrage constitue le jour « J », à partir duquel l'entreprise prend son envol et va pour la première fois être confrontée aux réalités du marché et de l'environnement.

C'est aussi le jour où le premier responsable de l'entreprise troque sa casquette de créateur pour celle de chef d'entreprise. Ses fonctions changent et il va devoir mettre à l'épreuve ses qualités de décideur et de gestionnaire.

Cette dernière étape a pour objectifs :

- De mettre en fonctionnement l'outil de production et le service de ventes, et toutes les autres fonctions nécessaires à l'activité de l'entreprise ;
- De surveiller le déroulement des diverses activités ;
- De suivre et de contrôler l'évolution des ventes et des charges de l'entreprise (en les comparant aux prévisions) ;
- D'analyser les écarts décelés, pour en déterminer la cause et décider des mesures les plus adaptées pour y remédier ;
- De surveiller étroitement l'application méthodique des règles fondamentales de gestion et de remédier sans délai aux déviations constatées ;
- D'organiser les moyens de l'entreprise et de veiller à une utilisation rationnelle, optimale, de ces ressources ;
- De contrôler les résultats et la rentabilité de l'entreprise, en les comparant aux prévisions, analyser les écarts éventuellement constatés, et décider de la mise en œuvre de solutions appropriées pour y remédier ;
- De fixer les objectifs de développement de l'entreprise et choisir, en fonction de l'environnement, la meilleure stratégie pour les atteindre.

I. Mise en œuvre des moyens de l'entreprise

Il incombe à l'entrepreneur de gérer de façon intelligente les ressources dont il a doté l'entreprise. Il doit, pour cela :

- Définir le travail à réaliser ;
- En fixer les modalités et le temps d'exécution ;
- Le répartir entre les compétences disponibles ;
- Le planifier dans le temps ;
- En contrôler l'exécution conforme par référence aux instructions et spécifications fournies.

II. Contrôle permanent de l'évolution des ventes et des charges

La décision de lancement de l'entreprise n'a pas été prise à la légère. Elle résulte des prévisions de ventes et de l'étude de rentabilité antérieurement réalisées. Mais, même des études prévisionnelles consciencieusement réalisées ne permettent pas de réduire toutes les incertitudes.

Par ailleurs, l'entrepreneur ne doit pas perdre de vue que cette période de démarrage d'activité est celle au cours de laquelle la clientèle commence à se faire une image de l'entreprise, et à se familiariser avec elle.

Par conséquent, il est fondamental que, durant cette période, l'entrepreneur suive avec attention l'évolution des ventes et des charges, et qu'il les compare aux prévisions établies.

Lorsqu'un écart négatif important apparaît, il appartient à l'entrepreneur d'opter pour des solutions permettant d'améliorer la situation :

- Renforcement des actions promotionnelles auprès de la clientèle ;
- Modification de la politique de communication ;
- Réduction des charges à un minimum compatible avec le fonctionnement normal de l'entreprise.

III. Observation méthodique des règles fondamentales de gestion

C'est à ce niveau que l'entrepreneur doit prendre en considération et intégrer, dans ses règles de gestion, les mesures de précaution permettant de prévenir les principales causes de défaillance des entreprises.

C'est en cela que l'expérience des autres se révèle utile « pour tirer les enseignements de leurs erreurs afin d'éviter de les reconduire ».

Quelques-uns des aspects névralgiques à surveiller en permanence sont : la facturation clients, délais de livraison des fournisseurs, surveillance permanente et gestion rigoureuse et efficace du compte clients, mise en place d'un système de relances des clients défaillants, surveillance permanente du niveau des stocks et de la trésorerie, contrôler le montant et l'évolution des frais financiers etc.

IV. Mise en place d'un système d'information et de gestion

La gestion et la conduite efficace de toute entreprise repose sur la mise en place d'un système d'information fiable, qui renseigne rapidement le chef d'entreprise sur les valeurs essentielles et significatives de la marche de l'entreprise.

Ces valeurs essentielles et significatives sont celles que l'entrepreneur sélectionne comme étant les plus pertinentes pour connaître, suivant une périodicité qu'il fixe lui-même, les résultats

qui lui permettent de juger de la situation et de l'évolution de l'entreprise, et prendre immédiatement les décisions les plus appropriées. Tout écart significatif doit être immédiatement communiqué à l'entrepreneur.

La nature et la périodicité de l'information peuvent varier sensiblement en fonction de la nature de l'activité de l'entreprise, et surtout en fonction des objectifs fixés et recherchés par le chef d'entreprise.

Ces informations doivent être rassemblées chaque jour et contrôlées régulièrement : chaque fin de semaine, chaque fin de mois et au début de chaque mois. Les réalisations et les objectifs atteints étant confrontées aux prévisions, suivant une périodicité hebdomadaire ou mensuelle, avec mise en évidence systématique des écarts.

C'est la connaissance de ces données, et la rapidité avec laquelle elles seront connues, qui permettront à l'entrepreneur de réagir sans délai, en prenant les décisions appropriées.

V. Confrontation permanente des prévisions aux réalisations

Cette confrontation permanente entre prévisions et réalisations dépend du niveau d'adaptation et de l'efficacité du système d'information et de gestion précédemment évoqué.

Cette comparaison suivie (avec une mise en évidence et une analyse systématique des écarts, de façon à en déterminer l'origine) constitue une règle impérative pour tout entrepreneur soucieux du devenir de son entreprise.

C'est le fondement et la raison d'être de toute gestion prévisionnelle : on ne subit pas passivement les événements, on les anticipe.

La rigueur de gestion est la règle d'or pour la conduite de l'entreprise. Elle seule peut permettre de décider, avec intelligence, des mesures les plus appropriées à prendre en temps opportun.

VI. Planification et pilotage de l'évolution de l'entreprise

Dès que son entreprise aura atteint un rythme d'activité conforme aux objectifs, le démarrage ayant été bien maîtrisé, l'entrepreneur doit éviter de tomber dans le piège qui consiste à se laisser accaparer par la gestion du quotidien. Il doit, au contraire, rapidement comprendre qu'il lui est indispensable de prendre le recul nécessaire pour se livrer à cet effort de réflexion, orienté vers l'extérieur et le futur, qui le rendra capable de conduire, avec sagesse, le développement et la croissance de l'entreprise.

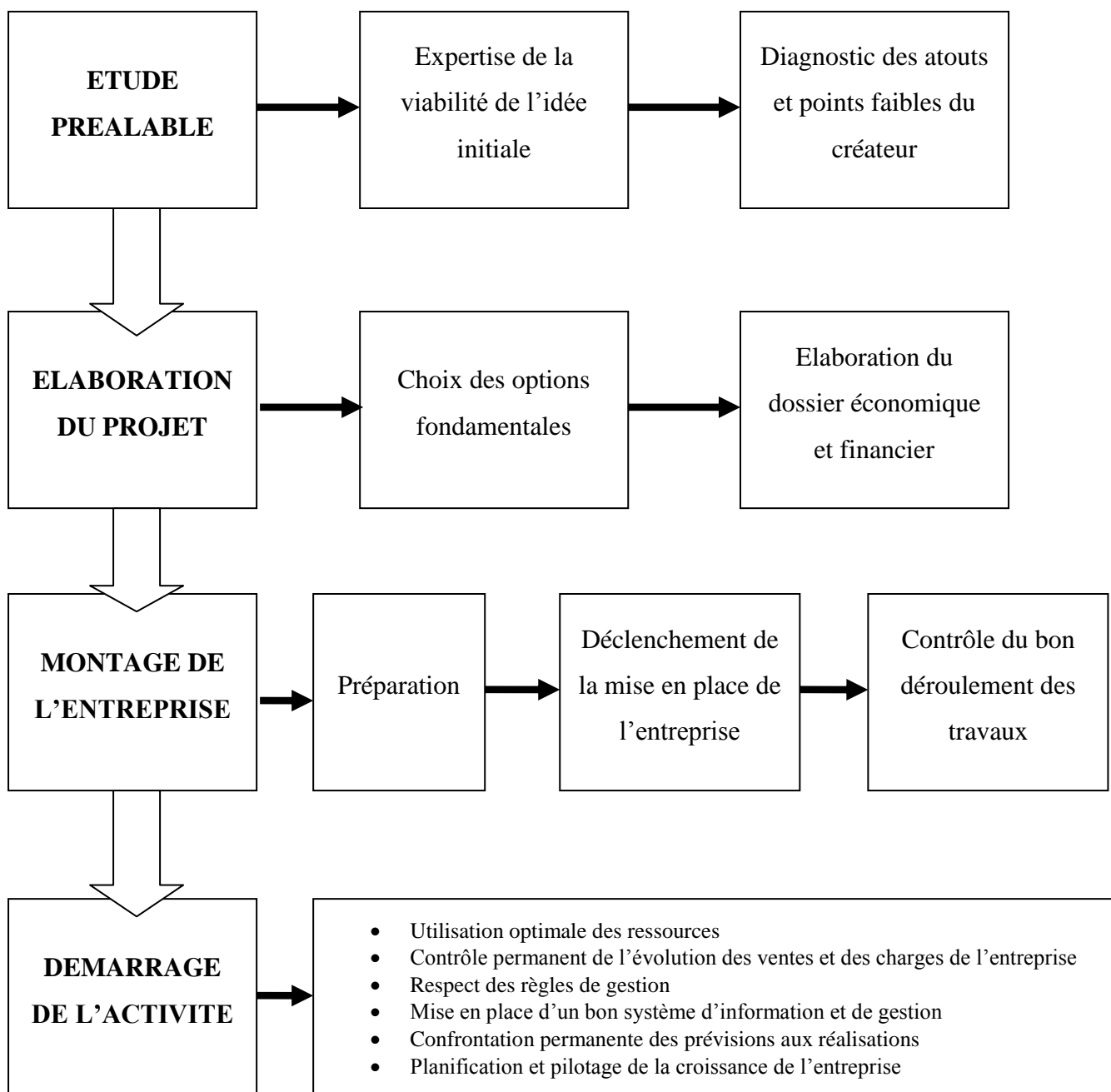
Dès qu'il en a la possibilité, il doit commencer à déléguer une partie des activités qu'il réalisait jusqu'alors, sans toutefois se départir de ses responsabilités, et tout en assurant un contrôle régulier et suffisant du travail réalisé par ses collaborateurs. Pour conduire et maîtriser le

développement de son entreprise dans de bonnes conditions, l'entrepreneur doit se tenir constamment informé des facteurs essentiels qui influencent l'environnement et le marché de l'entreprise. De façon à mieux pouvoir saisir les opportunités qui se présentent et se protéger contre les menaces éventuelles. Il doit, pour cela, maintenir des contacts fréquents et réguliers avec l'extérieur. C'est à partir des informations accumulées, de l'entendu et des faits observés qu'il pourra définir les nouveaux objectifs et la stratégie la mieux adaptée pour l'expansion de son entreprise.

Il lui incombe de prévoir en même temps les moyens dont il doit doter l'entreprise pour permettre la mise en œuvre de la politique et l'obtention des résultats qu'il aura lui-même fixés. Il ne doit pas perdre de vue que le développement de l'entreprise implique aussi une remise en cause, une adaptation et un renouvellement périodique des produits commercialisés, pour demeurer dans le champ de la compétition ; et que la progression de l'activité et des ventes doit être modulée et contrôlée, pour que l'entreprise ne s'expose pas à subir un rapide déséquilibre financier.

Il doit, par conséquent, demeurer conscient que le devenir de son entreprise dépend très étroitement de l'attention et du soin avec lesquels il surveillera et améliorera son fonctionnement.

Figure 1 : Les étapes essentielles dans la création d'une entreprise⁷



⁷ Synthèse de la partie I

Partie II : Défis du créateur d'entreprise

Le créateur d'entreprise sera soumis à de nombreux défis pendant et après la création de son entreprise. D'une part, le projet de création d'entreprise exige de nombreux critères ; et d'autre part, le choix des stratégies de croissance de l'entreprise pour que ceci ne génère des effets pervers à l'entreprise. Toutefois, la difficulté liée à l'absence d'une culture d'entreprise n'est pas à écarter. Cette absence de culture d'entreprise est l'un des problèmes majeurs des PME en Afrique, y compris Madagascar.

Chapitre I : Les critères classiques d'évaluation d'un projet

Dans la pratique, les critères utilisés par les institutions financières pour l'évaluation d'un projet sont⁸ :

- L'existence d'un marché sûr et durable pour les produits ;
- Les compétences et expériences liées au projet ;
- Le niveau des capitaux propres apportés par le promoteur ;
- La rentabilité du projet ;
- Le niveau des garanties proposées ;
- Les impacts du projet.

L'existence d'un marché ainsi que les compétences et expériences ont déjà été développés au cours des précédents chapitres.

I. *Expériences et compétences liées à l'activité (gestion, technique)*

Le professionnalisme se définit par l'existence d'une expérience professionnelle préalable dans le secteur d'activité. La création d'entreprise intervient généralement dans une phase de maturité professionnelle, à l'âge de 30 à 40 ans. Le professionnalisme du dirigeant ou la durée et surtout la qualité de cette expérience professionnelle constituent le facteur clé de réussite.

Les professionnels ayant acquis une expérience opérationnelle réelle et autonome sur le plan commercial, technique et financier ont obtenu de meilleurs résultats. Il faut analyser en premier lieu les compétences professionnelles du créateur par son curriculum vitae et l'interroger sur ses motivations car certains créateurs ayant des idées ou projets intéressants et qui sont parfois sans compétence professionnelle pour les mener à bien ne réussissent pas.

⁸ HOUDAYER, ROBERT et SIMON, *Evaluation financière du projet*, Edition Economica, Paris, 1993, 75 pages.

II. Niveau de l'apport propre suffisant

A partir du moment où le promoteur a recensé tous les capitaux propres disponibles, il y a déjà une évaluation théorique du montant de l'emprunt à long et moyen terme qu'il peut contracter. Ce n'est évidemment pas de cette façon qu'on fixe le montant des emprunts nécessaires au fonctionnement d'une entreprise. En effet, le montant de l'emprunt dépend, d'une part des besoins en investissement de l'entreprise, et d'autre part, de sa capacité de remboursement.

Endettement et fonds propres vont de pair : on emprunte en fonction de ce que l'on possède. L'insuffisance de capitaux propres est très fréquente pour les créateurs PME/PMI. La notion de fonds propres est donc essentielle car elle traduit la solidité financière de l'entreprise.

Une entreprise sainement gérée doit avoir un volume de capitaux propres au moins égal au montant de l'emprunt à long et moyen terme. Le montant des crédits à long et moyen terme accordés à une entreprise ne peut donc pas excéder le total des capitaux propres. Les emprunts sont en principe limités à 70% du montant des investissements. Si l'entreprise ne dispose pas assez de capitaux propres, le recours au crédit-bail ou la sous-traitance est conseillé au démarrage. Les banques et établissements financiers admettent en général de financer les investissements à hauteur de 70%.

Le ratio d'autonomie financière est le rapport des capitaux propres au total du passif. Il permet d'indiquer la part de financement de l'entreprise par ses fonds propres. Plus, ce ratio est supérieur à 55%; plus l'entreprise acquiert un grade d'autonomie financière élevé vis à vis de ses créanciers.

III. La Rentabilité :

1) Définition :

La rentabilité est l'aptitude d'une action à dégager une marge ou à accumuler un résultat positif afin de pouvoir rémunérer les différents facteurs de production et les différentes charges :

- rentable pour le créateur (bénéfice) ;
- rentable pour les banques et établissements financiers.

2) Quelques indicateurs de la rentabilité :

➤ Le ratio de bénéfice net

Le ratio de bénéfice net (rapport du bénéfice net au chiffre d'affaires) mesure la capacité de l'entreprise à faire du bénéfice. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 10 %.

➤ **Capacité de remboursement**

Tout investissement doit être financé par une ressource d'une durée équivalente à son utilisation. Un emprunt à long terme permet de répartir les charges financières sur une durée plus longue et donc abaisse les charges. Si l'emprunt est trop court, les échéances à rembourser risquent d'être trop lourdes par rapport à la capacité de profit générée par l'entreprise. C'est pour éviter cette situation qu'il est conseillé d'adapter la durée de l'emprunt à la durée de vie des machines. Ainsi, si l'on investit dans un équipement dont la durée de vie est de 3 ans, il convient de trouver un financement dont la durée est de cinq ans.

L'endettement à long et moyen terme ne doit pas excéder 3 ans de capacité d'autofinancement. Une des limites de l'endettement dépend de la rentabilité de l'entreprise. Plus la rentabilité est forte, plus l'entreprise est en mesure de rembourser ses dettes et de restaurer l'équilibre de son bilan.

➤ **La Capacité d'autofinancement (CAF)**

La Capacité d'autofinancement (CAF) est la ressource interne de l'entreprise née de son exploitation courante qui restera à la disposition de l'entreprise lorsque les charges et les produits auront terminé leur rotation après délai de paiement. Ce n'est qu'un potentiel et on ne retrouve pas le montant de la CAF en trésorerie. La CAF permet de :

- rembourser les emprunts ;
- autofinancer les investissements ;
- alimenter le fonds de roulement ;
- rémunérer les apporteurs de capitaux.

La capacité de remboursement est le rapport de la capacité d'autofinancement au montant du remboursement en capital. La capacité d'autofinancement (bénéfice net + amortissements) peut être affectée :

- au financement du renouvellement des matériels et équipements ;
- au remboursement du capital emprunté ;
- à la rémunération du capital (distribution de dividende) ;
- à la couverture de risque de non-paiement des clients (provision créances douteuses et de dépréciation des stocks).

Le rapport de la capacité d'autofinancement au montant du remboursement en capital mesurant la capacité de remboursement doit être supérieure ou égal à 2. Ce qui signifie que la capacité de remboursement est sécurisante si le remboursement en capital n'excède pas 50% de la capacité d'autofinancement. Le remboursement de l'emprunt ne doit pas dépasser 50% de la CAF prévue pour l'année. La CAF ne doit pas être uniquement consacrée au remboursement.

IV. Service de la dette et ratio d'endettement :

Le ratio de Service de la dette permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes. Ce ratio Doit être supérieur ou égal à 1,3.

$$\text{Service de la dette} = \frac{\text{Capacité d'autofinancement} + \text{Frais Financiers}}{\text{Dettes} + \text{Frais Financiers}}$$

Le ratio d'endettement mesure si l'entreprise utilise pleinement sa capacité d'endettement. Il ne doit pas dépasser les 75%.

Un ratio supérieur à 75% révèle un excès d'endettement au regard de la capacité d'autofinancement de l'entreprise, une trop grande part de sa CAF est donc orientée vers le remboursement d'emprunt, ce qui n'est pas souhaitable.

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Annuité}}{\text{Résultat Net} + \text{Amortissements}} + \text{Intérêts}$$

V. Solvabilité de l'entreprise :

Le ratio de solvabilité est le rapport du montant des charges financières au chiffre d'affaires. Pour une structure financière généralement équilibrée, il est normalement admis que le niveau des charges financières ne saurait excéder 1,5 % du chiffre d'affaires. En outre, les analystes financiers ont établi des divers paliers dus à l'évolution des charges financières par rapport au chiffre d'affaires:

- charges financières idéales : 0,3 % à 0,5 %
- charges financières normales : 0,5 % à 1,5 %
- charges financières parasitaires : 1,5 % à 2,5 %
- charges financières dangereuses : au-delà de 2,5 %

L'évolution de ce ratio permet également d'apprécier si l'entreprise a tendance à travailler beaucoup plus avec les prêteurs que par l'entreprise elle-même.

VI. Taux de valeur ajoutée

La Valeur Ajoutée est la création de richesse de l'entreprise à partir de son processus productif. C'est la contribution économique de l'entreprise. La valeur ajoutée rémunère : le travail (masse salariale), l'État (impôts et taxes), les prêteurs (charges financières), les actionnaires (dividendes), l'entreprise (résultat non distribué, dotations aux amortissements et provisions).

Ce ratio mesure la part de création de richesse de l'entreprise dans le chiffre d'affaires et doit être supérieur à 10%.

$$\text{Taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Chiffres d'affaires}}$$

VII. Existence de garanties réelles

L'existence de garanties réelles est beaucoup plus importante car elle est l'une des conditions principales pour l'obtention de prêts auprès des établissements de crédits. La garantie est un ensemble de droits dont bénéficie le prêteur sur les biens de l'emprunteur. Pour le prêteur, c'est un moyen sûr pour sécuriser et garantir sa créance. Pour l'emprunteur, c'est pour rassurer et convaincre l'emprunteur.

Il existe plusieurs formes de garanties selon le cas (hypothèque, nantissement, gage du véhicule, cession sur salaire, assurances vie, assurances incendie...).

Chapitre II : La croissance

L'objectif de croissance se pose en priorité aux PME et PMI. Les entreprises cherchent à se développer. Leur croissance témoigne de leur compétitivité et de leur bonne santé économique. Des voies différentes de croissance sont possibles ; nous en examinerons quelques-unes ici après avoir traité pourquoi les entreprises recherchent la croissance.

I. Les dimensions de l'entreprise

La taille d'une entreprise est un facteur auquel les dirigeants font très souvent référence, de manière consciente ou inconsciente. Une firme doit atteindre une *taille minimum* ou *masse critique* nécessaire à sa survie sur un marché donné et par rapport à la concurrence. Cette taille est relative et n'est pas précisément définie en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs. Elle se réfère à un environnement sans cesse en mouvement. Toute firme qui n'aura pas atteint sa masse critique n'est pas viable techniquement ou financièrement ou commercialement, en un mot économiquement.

La taille optimum sera celle qui permet à la firme d'être la plus efficace ; elle est supérieure à la masse critique. Elle résulte des accroissements de dimensions successifs qui se traduisent par :

- des *économies d'échelle* : meilleure répartition des charges de structure sur une production plus importantes ;
- des *effets de synergie* : la production de deux unités regroupées est supérieure à la somme algébrique des productions des unités prises séparément ; ces derniers proviennent d'une meilleure utilisation et organisation du potentiel de production ;
- des *effets d'expérience* qui aboutit à une baisse des coûts lorsque la production s'accroît dans le temps.

II. Pourquoi les entreprises recherchent-elles la croissance ?

L'objet de la recherche de croissance est de profiter des effets de dimension pour être le plus efficace et rentable. L'accroissement des dimensions se concrétise par un poids technique, commerciale, financier plus important ; chacun de ses éléments est source de développement ultérieur : une grande unité pourra d'autant mieux intégrer le progrès technique et l'utilisation de machines plus performantes dans sa production, qu'elle aura déjà une taille significative. De même, il lui sera facile d'obtenir des prêts à des taux avantageux, des subventions, des aides en cas de menaces sur l'emploi, etc. On dit aussi que, pendant un temps, la croissance est un phénomène auto-entretenu, ou quelque fois auto-accélééré. Le moteur principal de la croissance est donc *la recherche de gain de productivité* qui résulte eux-mêmes de la recherche d'un optimum de dimension.

D'autres moteurs résident dans la volonté des dirigeants qui recherchent le pouvoir, la domination, dans celle des propriétaires ou détenteurs d'actions majoritaires dont le risque de perte de contrôle de leur entreprise se réduit au fur et à mesure que la firme croît et prend un poids financier plus important.

Enfin la volonté plus large des hommes qui recherchent le profit, trouvent dans la croissance des sources de motivation, y voient la réalisation de leurs recherches, la naissance et le développement de leurs innovations, sera un déterminant puissant de la croissance.

Inversement, les difficultés de financement, la résistance au changement de personnel et la peur de croître les dirigeants seront autant d'obstacles à la croissance de l'entreprise.

III. Les types de croissance

Les voies de la croissance amènent à distinguer :

- La croissance horizontale : accroissement de la production sur un marché plus large (même activité) ;
- La croissance verticale : développement de la production par intégration de différentes étapes de production en amont ou en aval (activités complémentaires) ;
- La croissance conglomérale : développement par diversification (activités diverses).

Les modes de croissance amènent à distinguer la croissance interne et la croissance externe. Le choix d'un type de croissance constitue une décision stratégique pour les dirigeants de l'entreprise.

La croissance interne est la principale procédure de croissance des entreprises. La croissance interne traduit l'augmentation des capacités de production de l'entreprise (achetées à l'extérieur ou créées par elle-même). C'est un processus interne à l'entreprise, la voie naturelle de croissance de toute entité. Elle est le plus souvent régulière, progressive et liée à l'évolution du marché ou à la dynamique de la firme par rapport à la concurrence.

Les avantages de la croissance interne :

- Progressive et donc maîtrisée : les structures n'explorent pas, les transformations se font en douceur ;
- elle est réalisée dans un domaine connu (le marché est déjà correctement appréhendé par l'entreprise) ;
- motivation du personnel qui voit dans ce développement des possibilités de promotion et la confirmation d'une firme en bonne santé ;

Les inconvénients de la croissance interne :

- elle prend du temps, est donc source de rigidité de la firme ;
- elle ne peut être que limitée dans une période donnée ;

- elle est très sensible à la conjoncture.

Dans la croissance externe, le développement des capacités productives de la firme repose sur l'extérieur ; les capacités acquises fonctionnent déjà dans un autre lieu de production.

La croissance externe se traduit pour l'entreprise par un regroupement partiel ou non avec d'autres entreprises. Elle est sans incidence sur la capacité productive du secteur d'activité de l'entreprise. Elle se réalise par croissance horizontale (elle aboutit alors à une concentration du secteur), par intégration verticale ou par diversification.

Les avantages de la croissance externe :

- efficacité et rapidité : l'investissement est immédiatement opérationnel et peut aboutir à des effets de synergie. Il est donc plus rentable ;
- les risques d'installation ou des risques de production et de marché ;
- réduction de la concurrence.

Les inconvénients de la croissance externe :

- l'entreprise manque d'expérience lorsqu'elle choisit la diversification ;
- l'intégration rapide de nouvelles structures nécessite une nouvelle organisation ;
- il ya de réticences du personnel au changement ;
- le financement est important pour certaines opérations.

IV. Les effets pervers de la croissance

La croissance présente des avantages indéniables ; mais elle n'est pas sans dangers si elle n'est pas maîtrisée.

La poursuite d'une stratégie de croissance de façon systématique peut conduire de la grande taille à l'obésité. Deux dangers peuvent alors apparaître :

- Le phénomène d'entropie : la maîtrise de la croissance n'est plus effective ; apparaissent alors gaspillages, structures inadaptées, désordres et multiplication des coûts.
- Le danger bureaucratique : mis en évidence par Cyril Parkison (1909), il repose sur l'idée que « *tout travail tend à se dilater pour remplir le temps disponible..., que tout responsable souhaite multiplier ses subordonnés, non ses rivaux... et que les responsables se donnent mutuellement du travail* ».

Ainsi, au-delà de certains seuils, la croissance est source de désorganisation caractérisée par un mode de gestion bureaucratique et rigide.

Chapitre III : La culture d'entreprise

A l'origine, le mot «Culture» rappelle le travail de la terre que l'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et traduit une interdépendance entre les besoins et le travail.

La culture apparaît comme un effort pour produire autre chose que la forme donnée immédiatement. La culture implique l'invention de règles et l'identité paraît être le critère de la culture. En effet, entourer par un environnement qui s'impose à elle, l'entreprise se doit de réagir pour imposer son existence et donc créer sa propre identité⁹.

I. Naissance de la notion :

1) Historique de la notion

a. Une notion récente...

La notion de « culture d'entreprise » s'est développée tardivement car trop longtemps, les dirigeants ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme leur paraissait sans intérêt.

Parue tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIXème siècle, c'est au XXème siècle que cette notion apparaît en France et plus précisément au cours des années 80 que cette expression s'est soudainement imposée sur les bases d'un culturalisme américain et japonais très développés. Le premier naissant du constat qu'une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise, le second se basant sur des principes ancrés depuis fort longtemps tels que : famille, modestie, tradition, respect...

b. ...née d'une profonde remise en cause

Cette admiration soudain pour la culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne culture « taylorienne ». La notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement. L'homme trop souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat. Il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. On voit se dessiner ici la culture d'entreprise sous l'angle du management.

c. Une notion « stabilisée »...

Toutefois, cette « nouveauté » n'allait-elle rester qu'un phénomène superficiel et éphémère ? Non. La réalité nous montre aujourd'hui qu'il s'agit souvent d'un instrument très utilisé même si

⁹ ANDRIANOELINIRINA S. H., *Cours de Management and Leadership*, Faculté DEGS Université d'Antananarivo, Année 2009/2010

parfois celui-ci peut se révéler être une contrainte redoutable du fait de sa propre complexité. Nombreuses sont les entreprises qui intègrent de nos jours ce nouveau paramètre.

d. ...mais « complexe et mouvante »

Les entreprises connaissent des hauts et des bas. Comment la culture d'entreprise évolue-t-elle dans le temps? Une culture d'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement aux évolutions (économiques, juridiques, technologiques...) tout en étant assez cohérente et stable pour rassurer et réunir l'ensemble des salariés. Elle doit par conséquent être à la fois stable et mouvante.

Contradiction ? Complexité de la notion ? Nous définirons et distinguerons les composantes de la culture de l'entreprise pour éclairer cette notion.

Si l'histoire de la culture d'entreprise est intéressante, il faut également s'arrêter sur l'intervention de l'histoire comme composante même de la culture d'entreprise.

2) Pas de culture d'entreprise sans histoire de l'entreprise

L'étude de la culture d'entreprise est à la fois pratiquée par les gestionnaires mais également et surtout, par les historiens car la culture d'entreprise est très souvent le résultat d'un processus temporel.

Elle existe par défaut sans que quiconque ne l'ait mise en place. Ainsi, de manière volontaire ou non, la culture d'entreprise s'installe au fil du temps. Elle a besoin « pour vivre » de changements, d'activités, de crises, de personnalités différentes...

L'histoire est donc le ciment dans lequel vont prendre les différentes composantes au fur et à mesure « des histoires » de l'entreprise. Elle va servir de point d'ancrage et ainsi permettre une certaine stabilité de l'identité de l'organisation dans le temps malgré les crises qu'elle pourra traverser.

Cette fonction est d'autant remarquable en cas de fusion. Le conflit important qui peut naître entre deux cultures d'entreprises différentes le démontre.

II. Définition :

1) Définition de la culture d'entreprise

a. Une définition « complexe »

Une évidence s'impose du premier coup : le concept de culture suscite de nombreuses confusions et permet toutes les interprétations. Le terme "culture" pourtant rebattu, n'admet pas en ce qui le concerne, une caractérisation, une définition unanimement acceptées. A.L. KROEBER et

C. KLUCKHOHN dans « *Culture : a critical review of concepts and definitions* », en 1952 ont prélevé des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, un peu plus de 300 définitions différentes de la culture.

Ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font de surcroît un usage assez fondamentalement différent, ce qui contribue à en assombrir la signification. Cette conduite résulte vraisemblablement de la dimension universelle qu'engage ce concept. Il n'existe pas d'accord commun quant à une définition, une formulation simple, car quelque soit son sens, la culture ne se développe pas en vase clos.

b. Quelques pistes dégagées

Une entreprise a une culture d'entreprise :

Elle dispose d'une variable d'action qui vient se placer à côté d'autres domaines de la gestion (marketing, finance, stratégie...).

Cependant, penser que la culture d'entreprise n'aurait d'influence que durant l'action et disparaîtrait des préoccupations avant et après serait une erreur évidente. La notion de culture d'entreprise est une notion historique caractérisée par une construction permanente. La culture d'entreprise est à la fois un outil de pilotage et un outil de diagnostic.

Une entreprise est une culture d'entreprise :

Une entreprise est un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres. Ce fait se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, habitudes, symboles et mythes qui vont « former » les membres de l'organisation.

Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise.

Une entreprise subit une culture d'entreprise :

La culture d'entreprise résulte d'une entente négociée entre les différents partenaires de l'entreprise. Son histoire est parfois douloureuse et il est difficile pour chaque partenaire d'en effacer les éléments constitutifs ce qui les contraint parfois à des concessions. Au total, chacun subit la culture d'entreprise ou en tout cas une partie de cette culture.

La définition de la culture d'entreprise a suscité de nombreuses confusions et permis toutes les interprétations possibles, ce qui explique que la culture d'entreprise n'a pas de définition précise.

Pour E. Schein, auteur de « *Organizational Culture and Leadership* », 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « *un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et*

donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes».

Pour mieux cerner cette définition, il faut s'attarder sur les composantes de la culture d'entreprise qui sont aussi diverses que variées.

2) Les composantes de la culture d'entreprise

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà précisé, la culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent. Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise.

a. La tradition

L'histoire de l'entreprise

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet, « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire* ».

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées. Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

Les créateurs de l'entreprise ou Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il transmette à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme un figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

b. Le métier

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité.

On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit de noter les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

c. Les valeurs

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

- Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe ;
- Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite » ;
- Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

d. Les rituels

Ce sont des «activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie.» Ils ont pour fonction de «développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes.»

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

e. Les symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

III. Obstacle culturel : absence de culture d'entreprise en Afrique :

Pour de nombreux observateurs, certaines valeurs de base de la culture africaine (tels que la primauté de la collectivité, l'appartenance communautaire, le sens de la solidarité et du partage) constituent autant de handicaps pour le développement d'un secteur privé africain.

En fait, s'il existe bien une culture des affaires en Afrique, il n'y a pas de culture d'entreprise, ce qui s'explique par le fait que l'entreprise africaine a eu très rarement pour origine les « entrepreneurs » de l'économie traditionnelle, mais trouve sa source le plus souvent à l'extérieur, soit à l'étranger, soit par l'initiative publique (par des sociétés de développement ou d'investissement, codes d'investissement...). La difficulté à responsabiliser les dirigeants et les salariés provient en partie de cette absence de liens entre les valeurs traditionnelles et l'entreprise telle qu'elle apparaît aujourd'hui. L'Afrique est passée sans transition du mode de production villageois au stade industriel ; elle n'a pas vraiment connu le stade de la petite entreprise familiale où se forment l'esprit, les pratiques et les symboles qui ont caractérisé au départ l'industrie des pays développés.

L'acculturation du management en Afrique a eu lieu en trois temps :

- lors de la période coloniale, des entreprises encadrées par un management expatrié ont été créées sur le modèle des pays colonisateurs. L'avènement du salariat a modifié le rapport traditionnel au travail, dans un sens beaucoup moins immédiat et convivial ;
- la période post-coloniale a vu l'implantation de filiales commerciales et industrielles de sociétés multinationales dont le management, rompu aux méthodes de la maison-mère, a eu tendance à transférer ces dernières avec leurs règles et leur efficacité supposée.

Dans le même temps se sont créées des entreprises à l'initiative de managers locaux, respectant le style de management importé et dominant ;

- une approche instrumentale des ressources humaines s'est développée dans les pratiques de gestion des entreprises dans les années 1980. Importées de l'Occident par le biais des multinationales ou de l'encadrement africain de plus en plus formé à un management de type occidental, ces nouvelles méthodes n'ont pas fait davantage leurs preuves dans un contexte africain.

En effet, on constate aujourd'hui que l'universalité du management est toute relative. Les différences de mentalité entre les peuples influencent la manière dont les uns et les autres conçoivent l'organisation et sa gestion. Les buts des dirigeants sont les mêmes, mais les manières d'exercer l'autorité, de juger le travail accompli ou d'organiser la coopération entre pairs sont différentes.

Il existe une différence fondamentale entre la conception humaniste africaine de l'individu et celle instrumentale de l'Occident. Par ailleurs, les pratiques et techniques managériales inspirées de l'Occident contredisent les valeurs collectivistes. Or, lorsque des pratiques de gestion des

ressources humaines importées sont mises en œuvre dans des cultures qui n'ont pas la même vision de l'homme et de la place et de la fonction de chacun au sein des organisations, cela entraîne des contradictions et des incompatibilités qui se manifestent par un manque de motivation et une aliénation conduisant à une faible productivité et des relations de travail potentiellement conflictuelles.

La prise en compte des valeurs culturelles locales dans la gestion des entreprises africaines est un impératif pour leur développement véritable et pour leur pérennité, même si l'importation de modèles de gestion qui ont fait leur preuve reste utile : du fait de la mondialisation, il faut veiller à l'élaboration d'un système hybride de management qui établit des ponts entre les cultures.

En définitive, le management interculturel doit dépasser la simple fonction de gestion des risques, pour, de manière plus offensive, considérer les différences culturelles comme une opportunité à intégrer et à utiliser comme levier du nécessaire changement. Bien comprise et bien employée, la culture africaine peut être un atout pour l'entreprise capitaliste. Aucune « fatalité » culturelle ne pèse sur l'Afrique. Au contraire, nous nous trouvons actuellement dans une phase de transition : après le passage en force de l'ère coloniale, après le temps de la transposition sans adaptation, vient peut-être le temps de l'appropriation, « ownership ». Le mouvement doit se faire dans les deux sens : le management africain doit s'approprier les notions d'efficacité et de rentabilité du management occidental, tandis que ce dernier doit s'adapter au terreau culturel de l'Afrique. La mondialisation, ère du métissage et des croisements, se révèle dans ce contexte une formidable opportunité.

Tout un ensemble de raisons conjoncturelles semblent expliquer les motifs pour lesquels la culture d'entreprise est largement présente dans la littérature managériale. Si on parle autant de l'entreprise c'est parce que c'est une affaire de société. C'est la composition même de l'organisation qui exerce une forte influence sur la culture de l'entreprise. Elle témoigne du profond changement actuel des valeurs de la société vis-à-vis du monde du travail.

La culture d'entreprise provient à la fois de variables externes à l'entreprise mais aussi de variables internes :

- Variables externes dans le sens où elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise.
- Variables Internes puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même. Ces variables permettent de déduire que la culture d'entreprise est issue du contexte social, puisqu'elle résout les problèmes inhérents à la société.

La culture d'entreprise « c'est une affaire de société ». Ceci note une interdépendance entre l'entreprise elle-même et son environnement qui est considéré ici comme la Société en général.

On peut donc conclure, que l'entreprise est une sorte de «mini Société» se situant au sein de la Société elle-même, puisqu'elle est composée de sa propre culture, de ses valeurs tout en intégrant les valeurs propres à chaque individu participant au développement de celle-ci.

CONCLUSION

La création d'une entreprise est une décision lourde de conséquences.

Au plan individuel, la réussite apporte l'épanouissement, la fierté et des gages de prospérité lorsque l'entreprise tourne bien. En contrepartie, un échec peut avoir des effets très négatifs aussi bien pour le patrimoine que pour l'équilibre personnel et familial.

Au plan régional (ou national), la réussite d'un nombre suffisant d'entreprises contribue à un meilleur équipement en biens et services, à la prospérité régionale (et nationale), à la résorption du chômage. En revanche, la faillite ou les difficultés chroniques des entreprises sont synonymes de crise, de récession, de dégradation de la situation de l'emploi.

A côté des créateurs-entrepreneurs, l'Etat a aussi son rôle à jouer dans la promotion des PME. John Maynard Keynes stipule que l'Etat peut agir sur la consommation en réduisant la fiscalité et augmente ensuite le pouvoir d'achat des consommateurs. L'Etat peut aussi jouer sur l'investissement, en réduisant le taux d'intérêts. L'Etat va réduire le coût de financement des investissements pour les entreprises.

Situant toujours dans l'intervention de l'Etat, l'économie de l'offre s'oppose à l'économie de la demande, popularisée par Keynes. Au lieu de stimuler la croissance économique par la consommation, l'investissement, les économistes de l'offre considèrent qu'il convient d'aider les entreprises à produire des biens et des services (subventions dans certains secteurs économiques), de les inciter à conquérir de nouveaux marchés et de diminuer l'imposition qui pèse sur les entreprises (impôts sur les sociétés, taxe professionnelle...) et les revenus des travailleurs (cotisations sociales...).

L'importance des PME n'est plus discutable de nos jours. Elles sont très importantes au bien-être économique des collectivités locales et de la nation toute entière.

Elles peuvent contribuer à la réalisation de divers objectifs de développement national, dont:

- la promotion du plein emploi, productif et librement choisi;
- l'élargissement des possibilités d'exercer une activité rémunératrice et génératrice de richesse, conduisant à un emploi productif et durable;
- la croissance économique durable et l'aptitude à réagir avec souplesse aux changements;
- la participation économique accrue des groupes défavorisés et marginalisés;
- l'accroissement de l'épargne et des investissements;
- la formation des ressources humaines;
- la fourniture de biens et services mieux adaptés aux marchés locaux;
- la stimulation de l'innovation, de l'esprit d'entreprise, du développement technologique et de la recherche;

- l'amélioration de l'accès au marché national voire international.

Actuellement l'analyse économique et l'expérience indiquent que les circonstances ne se prêtent pas aux investissements dans les entreprises de grandes tailles. Leur rentabilité dépend, dans de nombreux cas, de l'existence d'une importante demande locale pour leurs produits. Or ces débouchés sont encore souvent trop réduits à cause de l'insuffisance du pouvoir d'achat des consommateurs locaux.

Les investissements destinés à la production, à l'exportation sont quant à eux freinés par les incertitudes qui pèsent sur l'économie mondiale, à l'instabilité des prix et la très vive concurrence internationale sur tous les marchés.

Partout à Madagascar, les petites et moyennes entreprises, et plus particulièrement les très petites entreprises représentent plus de 80 % des entreprises.

Elles représentent non seulement le support sur lequel s'appuie toute croissance économique mais un levier puissant du secteur privé qui a un impact considérable sur le développement.

Elles occupent quasiment tous les secteurs d'activité : les services, l'agriculture, l'agro-industrie, le tourisme, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la pêche, les bâtiments et travaux publics etc.

Du point de vue social et en raison de la capacité d'embauche restreinte du secteur privé moderne, les PME sont des sources de création d'emplois inestimables.

Liste des figures et tableaux :

Figure 1 : Les étapes essentielles dans la création d'un entreprise36

Tableau 1 : Expertise de la viabilité de l'idée du créateur :10

Tableau 2 : Tableau des investissements.....20

Tableau 3 : Les différents types de rentabilité.....26

ANNEXES: Présentation d'un projet de création d'une unité de fabrication de charrette¹⁰

1. PRESENTATION GENERALE

1.1. Le promoteur

- Nom et prénoms
- Date et lieu de naissance
- Sexe
- Nationalité:
- Carte d'identité nationale
- Affiliation
- Situation familiale
- Nombre d'enfants à charge
- Adresse actuelle
- Téléphone, EMAIL, FAX
- Compte bancaire
- Surface financière
- Patrimoine
- Niveau d'études
- Formations professionnelles

1.2. L'entreprise

- Raison sociale
- Lieu d'exploitation
- Objet de l'entreprise
- Création ou extension d'activités
- Forme juridique
- Immatriculation statistique/NIF/N° registre de commerce/ Carte professionnelle
- Récépissé de constitution
- Date de création
- Compte bancaire
- Adresse / Région /District/ Commune/Village
- Téléphone / Email /Fax

¹⁰ Entretien avec un fabricant de charrette.

1.3. Le projet

A long terme, la société prévoit la réalisation de diverses activités, à savoir : la production d'une charrette miniature, d'une table ronde et d'un abat-jour.

Le promoteur envisage de créer une unité fabrication de charrette pour le lancement de la société. Cette idée lui est venue en raison des expériences acquises auprès de sa famille qui a déjà travaillé dans le secteur. A long terme, la société prévoit la réalisation de diverses activités, à savoir : la production d'une charrette miniature, d'une table ronde et d'un abat-jour.

Il dispose d'un apport en espèces, les procédures pour la formalisation de la société sont déjà entamées.

Le promoteur manque de fonds pour le démarrage .Le montant total des investissements au démarrage est estimé à 39 304 000 Ariary. Le financement sollicité est de 12 896 000 Ariary, les détails de l'utilisation de l'emprunt figurent dans le tableau :

DESIGNATION	MONTANT (en Ariary)
Hangar pour les matériels 10x20	1 000 000
Scie à ruban	6 000 000
Raboteuse	2 000 000
Dégauchisseuse	2 400 000
Installations courant force	1 000 000
IMPREVU	496 000
TOTAL	12 896 000

A long terme, l'objectif est de diversifier l'activité par un autofinancement.

Les impacts du projet sont¹¹ : la création d'emploi, la création de valeur ajoutée ainsi que l'augmentation de la productivité chez les agriculteurs. Lorsqu'ils dépendent essentiellement de la marche et du portage, les femmes et les hommes ruraux investissent beaucoup de temps dans les tâches de transport indispensables, réduisant ainsi leur disponibilité pour des activités plus productives et renforçant leur pauvreté. Les charrettes permettent d'épargner un temps et un effort considérables. L'économie de temps et d'énergie peut permettre d'améliorer la productivité et la qualité de vie des ménages ruraux. Les agriculteurs qui ont accès aux transports pensent qu'il est plus facile de se procurer des intrants agricoles tels que les engrais. Les fermiers qui possèdent des charrettes augmentent leur production agricole en utilisant de plus grandes quantités de fumier. Ils augmentent leur production animale en transportant et stockant les résidus agricoles et en transportant leurs récoltes à temps au marché, ils évitent les pertes. Le transport entre les fermes, les routes et les marchés est crucial. Les fermiers qui ont des charrettes peuvent transporter une plus

¹¹ STARKEY Paul, *Moyens de transport locaux pour le développement rural*, 48 pages.

grande quantité de produits plus rapidement au marché. Ils peuvent voyager sur des distances plus grandes et développent des réseaux de contacts plus larges, ce qui leur donne accès à de nouvelles informations, de nouveaux marchés et d'autres possibilités commerciales. Les moyens intermédiaires de transport favorisent le commerce et l'augmentation de la production et des profits.

2. ETUDE DU MARCHE

2.1. Domaine d'étude

2.1.1. Produits étudiés

Le produit étudié est une charrette dont le prix de vente unitaire sera 1700000 Ariary. La charrette produite fera 2,75 m de longueur sur 90 cm de largeur, avec une hauteur de 60 cm.

2.1.2. Zone d'étude

La zone d'étude se trouve dans la commune rurale de Mahitsy.

2.2. Situation du marché

La charrette est le moyen de transport le plus utilisé dans le milieu rural. Elle est surtout utilisée dans le transport des marchandises par les paysans, les agriculteurs. Les paysans utilisent également d'autres moyens de transport (voiture) mais beaucoup de zone sont encore inaccessible par cette voie ; il est constaté que la majorité des paysans utilisent de plus en plus la charrette comme moyen de transport.

A part les paysans, les clients qui désirent s'exercer dans la location de charrettes sont aussi ciblés par cette production.

En se basant sur la répartition de la population par activités dans la commune rurale de Mahitsy, les statistiques des clients visés sont données par le tableau :

Répartition de la population par activités dans la commune rurale de Mahitsy¹² :

Activités	Paysans	Commerçants	Fonctionnaires	Salariés privés	Transporteurs	Artisans	TOTAL
Nombre %	85 %	4 %	02 %	4 ,5 %	2,5 %	2 %	100%

¹² Source : Monographie de la commune rurale de Mahitsy

3. PREVISIONS DU CHIFFRE D’AFFAIRES

3.1. Prévisions de la première année

3.1.1. En quantité

PRODUITS	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
Charrette			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50

3.1.2. En valeur (1000 Ariary) : *Prix unitaire x Prévisions des ventes en quantité*

Prix unitaire : 1700000 Ariary

PRODUITS	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
Vente Charrettes	0	0	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	85 000

3.2. Prévisions annuelles

3.2.1. En quantité

PRODUIT	Unité	Année1	Année 2
Charrettes	Nombre	50	60

3.2.2. En valeur (1000 Ariary)

PRODUIT	PVU	Année1	Année 2
Ventes Charrettes	1700	85 000	102 000

4. DONNEES TECHNIQUES

4.1. Implantation géographique et raisons du choix

L’unité de fabrication est implantée en pleine ville de Mahitsy pour les raisons suivantes :

- Disponibilité du terrain et du local
- Facilité de suivi des activités (proximité du domicile)
- Proximité des clients et du lieu d’approvisionnement en matière première
- Facilité de transport
- sécurité

4.2. Données techniques

4.2.1. Capacité de production :

La capacité de production dépend de chaque ouvrier. Un ouvrier arrive à fabriquer une charrette par mois.

4.2.2. Processus de production

Tout commence par l’achat des matières premières (bois, fer...). La deuxième phase est le séchage des bois qui dure 02 mois. La phase de préparation, après les 2 mois, consiste à confectionner les différentes pièces qui constituent la charrette. Vient ensuite l’ajustage et

l'assemblage de chaque pièce. La dernière phase est la finition, la décoration de la charrette (peinture, étiquette de la société...).

4.3. Equipements

Équipements à acquérir

Apport en espèces :

DESIGNATION	UNITE	NOMBRE	PRIX UNITAIRE	VALEUR
Moteur	nombre	1	10 000	10 000
Scie	nombre	1	7 000	7 000
Terrieur	nombre	1	7 000	7 000
Rabot GM	nombre	5	12 000	60 000
Ciseaux à bois (en série)	lots	1	9 000	9 000
Rabot PM	nombre	5	7 000	35 000
Plane (en série)	lots	1	20 000	20 000
Presse 50	nombre	5	30 000	150 000
Table de travail pour les ouvriers	nombre	3	60 000	180 000
Poste soudure PM	nombre	3	60 000	180 000
Moteur électrique	nombre	2	300 000	600 000
Enclume 25kg	nombre	1	500 000	500 000
Enclume 100kg	nombre	1	800 000	800 000
Tenailles	nombre	2	15 000	30 000
Perceuse électrique	nombre	1	70 000	70 000
Meuleuse électrique	nombre	2	140 000	280 000
Ordinateur	nombre	1	500 000	500 000
Mobilier de bureau				180 000

A financer par l'emprunt :

DESIGNATION	UNITE	NOMBRE	PRIX UNITAIRE	VALEUR
Scie à ruban	nombre	1	6 000 000	6 000 000
Raboteuse	nombre	1	2 000 000	2 000 000
Dégauchisseuse	nombre	1	2 400 000	2 400 000

5. PREVISIONS DES ACHATS ET AUTRES CHARGES

5.1. Achat de matières premières et autres approvisionnements

5.1.1. Consommation de matière :

DESIGNATION	Unité	quantité	coûts unitaire	Total
MATIERE PREMIERES				
pour la confection d'une roue				204 600
Moyeu	Paire	1	35 000	35 000
Gente	Pièces	14	4 000	56 000
Rayon	Pièces	28	1 200	33 600
Bandage	Nombre	1	80 000	80 000
pour la confection VATANY				454 000
Cadre		1	47 000	47 000
Barany	Traverse	1	60 000	30 000
Saikambarany	traverse (15x20	1	47 000	47 000
Planches 40	Betane	1	60 000	60 000
Planches 30	Betane	3	60 000	180 000
Brancard	chevron de 2m	1	60 000	60 000
Joug	chevron de 2m	1	60 000	30 000
FER				281 500
Essuie				170 000
Boîte				35 000
Frette				12 000
Fer rond 12	M	8	2 000	16 000
Fer rond 14	M	3	2 500	7 500
Fer rond 16	M	3	3 000	9 000
Faladihany				7 000
Terieur				25 000
AUTRES APPROVISIONNEMENTS				
Accessoires				19 000
Peinture	Kg	4	1 100	4 400
Colle	Kg	1	6 000	6 000
Clou pointe de 5/3	Kg	1	3 800	3 800
Tôle pour rondelle	Kg	4	1 200	4 800
Autres				13 400
Charbon	Sac	1	14 000	7 000
Baguette de soudure	Nombre	10	100	1 000
Kitay + mololo	Nombre	1	4 000	4 000
Papier vert	Nombre	1	1 400	1 400
TOTAL MP				972 500

5.1.2. Achat total de matières premières

5.1.2.1. Achat mensuel pour l'Année (en 1000 Ariary)

PRODUITS	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
Charrettes	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	4 862,5	58 350

5.1.2.2. Achat annuel sur 2 ans (en 1000 Ariary)

Produit	Année 1	Année 2
Quantité produit	45	60
Achat par produit (1000 Ar)	972,5	972,5
ACHAT ANNUEL (1000 Ar)	43 762,5	58 350,0

5.2. Autres charges

5.2.1. Autres charges mensuelles pour l'Année 1 (1000 Ariary)

RUBRIQUE	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
Electricité fixe	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Electricité variable				180	180	180	180	180	180	180	180	180	1620
Téléphone	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360

6. ORGANISATION ET CHARGES DE PERSONNEL

6.1. Description des principales fonctions du personnel

Gérant-Propriétaire :

- gestion administrative et financière de l'unité (contrôle)
- suivi technique de la production
- formation du personnel
- contact des clients et action marketing
- approvisionnement
- commercialisation des produits

Ouvriers :

- préparation des matières premières
- ajustage, assemblage
- finition, décoration
- propreté de l'atelier

6.2. Composition, évolution de l'effectif et charges de personnel

Composition	Salaire mensuel par agent (1000 Ar)	Effectif		Salaire (1000 Ar)	
		Année 1	Année 2	Année 1	Année 2
Ouvrier	170	5	5	10200	10200
Total				10200	10200

7. PREVISION DES INVESTISSEMENTS

7.1. IMMOBILISATIONS

RUBRIQUE	Unité	Quantité	PU	Total	Apport	Emprunt
Terrain	mètre carré	1005	20 000	20 100 000	20 100 000	
Hangar pour atelier et stockage 10x40	mètre carré	400		2 000 000	2 000 000	
Hangar pour les matériels 10x20	mètre carré	200		1 000 000		1 000 000
Bureau 2x5	mètre carré	10		600 000	600 000	
TOTAL				23 700 000	22 700 000	1 000 000

7.2. Fonds de roulement initial (en 1000 Ariary)

MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DEPENSES												
Achat matières premières	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5	4862,5
Salaires	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Charges patronales												
Charges externes	50	50	50	246,6	246,6	246,6	246,6	246,6	246,6	246,6	246,6	246,6
Impôts et taxes												3
TOTAL	5762,5	5762,5	5762,5	5959,1	5959,1	5959,1	5959,1	5959,1	5959,1	5959,1	5959,1	5962,1
RECETTES												
Ventes			8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500
TOTAL	0	0	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500
TRESORERIE	-5762,5	-5762,5	2737,5	2540,9	2540,9	2540,9	2540,9	2540,9	2540,9	2540,9	2540,9	2537,9
CUMUL	-5762,5	-11525	-8788	-6247	-3705,7	-1164,8	1376,1	3917	6457,9	8998,8	11539,7	14077,6

Fonds de roulement initial : 11 525 000 Ariary

8. ETATS FINANCIERS

Schéma de financement (en 1000 Ariary):

EMPLOIS		RESSOURCES	
Terrains	20 100	APPORT	37 843
Constructions	3 600		
Matériel et outillage :			
- existant	3 618	EMPRUNT	12 896
- à financer	11 400		
Imprévus	496		
Fonds de roulement	11 525		
TOTAL	50 739	TOTAL	50 739

Tableau des amortissements

DESIGNATION	VALEUR	DUREE DE VIE	ANNE 1	ANNEE 2
Hangar pour atelier et stockage 10x40	2 000 000	20	100 000	100 000
Hangar pour les matériels 10x20	1 000 000	20	50 000	50 000
Bureau 2x5	600 000	20	30 000	30 000
Scie à ruban	6 000 000	15	400 000	400 000
Raboteuse	2 000 000		133 333	133 333
Dégauchisseuse	2 400 000	15	160 000	160 000
Moteur	10 000	10	1 000	1 000
Scie	7 000	5	1 400	1 400
Terrieur	7 000	10	700	700
Rabot GM	60 000	10	6 000	6 000
Ciseaux à bois (en série)	9 000	5	1 800	1 800
Rabot PM	35 000	5	7 000	7 000
Plane (en série)	20 000	10	2 000	2 000
Presse 50	150 000	10	15 000	15 000
Table de travail pour les ouvriers	180 000	5	36 000	36 000
Poste soudure PM	180 000	10	18 000	18 000
Moteur électrique	600 000	10	60 000	60 000
Enclume 25kg	500 000	5	100 000	100 000
Enclume 100kg	800 000	5	160 000	160 000
Tenailles	30 000	5	6 000	6 000
Perceuse électrique	70 000	10	7 000	7 000
Meuleuse électrique	280 000	10	28 000	28 000
Ordinateur	500 000	10	50 000	50 000
Mobilier de bureau	180 000	10	18 000	18 000
TOTAL			1 391 233	1 391 233

Plan de remboursement (en 1000 Ariary)

Périodicité Annuelle

MONTANT 12 896

Taux 20%

DUREE : 2 ans

ANNÉE	CAPITAL RESTANT DU	AMORTISSEMENT	INTERET	ANNUITÉ
0	12 896			
1	7 289	5 862	2 579	8 441
2	0	7 034	1 407	8 441
TOTAL		12 896	3 986	16 882

Compte de résultats (en 1000 Ariary)

RUBRIQUE	ANNÉE 1	ANNÉE 2
CHIFFRE D'AFFAIRE	85 000	102 000
-ACHAT MATIÈRES PREMIÈRES	58 350	58 350
=MARGE BRUTE	26 650	43 650
-CHARGES EXTERNES	2 220	2 760
=VALEUR AJOUTÉE	24 430	40 890
-IMPOTS ET TAXES	3	3
-SALAIRES ET CHARGES PATRONALES	10 200	10 200
=EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	14 227	30 687
-DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	1 391	1 391
-FRAIS FINANCIERS	2 579	1 407
=RESULTAT AVANT IMPÔT	10 257	27 889
-IMPÔT (22%)	2 256	6 136
=RESULTAT NET	8 001	21 753
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	9 391	23 145

TRESORERIE MENSUELLE (en 1000 Ariary)

MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investissement	39214											
Remboursement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5861,818
TOTAL EMPLOIS	39214	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5861,818
Cash flow	-5762,5	-5762,5	2737,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	-2281,14
Apport	37843											
Emprunt	12896											
TOTAL RESSOURCES	44976,5	-5762,5	2737,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	-2281,14
TRESORERIE	5762,5	-5762,5	2737,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	2557,5	-8142,96
CUMUL	5762,5	0	2737,5	5295	7852,5	10410	12968	15525	18083	20640	23197,5	15054,54

Trésorerie annuelle (en 1000 Ariary)

RUBRIQUE	Année 1	Année 2
RESSOURCES		
Cash-flow	9391,36	23144,6
Apport	37843	
Emprunt	12896	
TOTAL RESSOURCES	60130,4	23144,6
EMPLOIS		
Investissement	39214	
Remboursement	5861,82	7034,18
TOTAL EMPLOIS	45075,8	7034,18
TRESORERIE	15054,5	16110,4
CUMUL	15054,5	31165

Les ratios

RUBRIQUE	Année 1	Année 2
RENDEMENT DES CAPITAUX	0,17	0,32
TAUX DE VALEUR AJOUTÉE	0,29	0,40
RENDEMENT DE L'ACTIVITÉ	0,38	0,57
SERVICE DE LA DETTE	1,42	2,91
RATIO D'ENDETTEMENT	0,71	0,34

9. CONCLUSION

Il s'agit d'un projet de création d'une unité de fabrication de charrette à Mahitsy. Le montant des investissements est de 50 739 000 Ariary. Il est financé par un apport propre de 37 843 000 Ariary, soit 74,58% et un emprunt de 12 896 000 Ariary (25,42 %).

La capacité d'autofinancement dégagée permet au promoteur de rembourser le crédit. La marge brute permettra à l'unité de faire face aux différentes charges. La capacité de remboursement est sécurisante.

RUBRIQUE	Année 1	Année 2
1. Capacité d'autofinancement	9 391	23 145
2. Remboursement en capital	5 862	7 034
(1)/(2)	1,60	3,29

Le résultat net constitue en moyenne 13% du chiffre d'affaires. L'expérience du promoteur dans l'activité est plus que suffisante.

La durée du crédit est de 2 ans dont annualités constantes de 8 441 000 Ariary.

Les garanties proposées sont les suivantes :

- Hypothèque du terrain

- Nantissement des matériels à acquérir (Raboteuse, Dégauchisseuse, Scie à ruban)

Les intérêts du projet sont :

- création de valeur ajoutée: 30 % du chiffre d'affaires
- création et sécurisation des emplois (05)
- développement des échanges régionaux

Pour toutes ces raisons, le financement du projet est sollicité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ANDRIAMALALA M. F., *Guide pour l'élaboration des travaux de mémoire et de séminaire*, Faculté DEGS Université d'Antananarivo, 12 pages.
2. ANDRIANOELINIRINA S. H., *Cours de Management and Leadership*, Faculté DEGS Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2009/2010.
3. CAMILLERI J. L., *La Micro Entreprise rurale en Afrique : de la survie à la croissance*, Edition L'Harmattan, 2007, 163 pages.
4. CASPAR Bernard et ENSELME Gérald, *Manuel de comptabilité approfondie 1*, Edition Litec, 1991, 411 pages.
5. *Cours sur le Montage et analyse de dossier de projet*, DESS Economie
6. HOUDAYER, ROBERT et SIMON, *Evaluation financière du projet*, Edition Economica, Paris, 1993, 75 pages.
7. LAMBALAIS J., SIGAUD D., *Créer son entreprise*, De Vecchci SA., 296 pages
8. LEDREVE Jacques, LINDON Denis, LAUFER Romain, *Mercator : Théorie et pratique du Marketing*, Dalloz, Paris, 1983, 503 pages.
9. Monographie de la commune rurale de Mahitsy, 22 pages.
10. PAPIN R., *Stratégie pour la création d'entreprise, Création, reprise et développement*, 4è édition, DUNOD, 500 pages.
11. PAPIN R., *Stratégie pour la création d'entreprise*, 5è édition, DUNOD, 665 pages.
12. RAKOTOSON J. L., *Cours de Droit Commercial*, Faculté DEGS Université d'Antananarivo, Année 2008/2009.
13. STARKEY Paul, *Moyens de transport locaux pour le développement rural*, 48 pages.

Nom : ANDRIANANJAVELO

Prénoms : Rivoharilala Rado Hasinavalona

Titre : ANALYSE DE PROJET DE CREATION DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

Nombre de pages : 68

Tableau : 3

Figure : 1

Résumé :

Comment créer les petites et moyennes entreprises ? Et comment analyser l'aspect financier de l'entreprise ?

La création d'une entreprise commence par une maturation de l'idée de création de l'entreprise, une idée de production. Cette idée de projet doit être réalisable. Ensuite, à partir d'une étude de marché, l'étape suivante est le montage du dossier : *business plan* (Chapitre 2, Partie I). Un modèle de business plan est présenté en annexe avec l'étude d'un cas de fabrication de charrette. Ce dossier servira de support de présentation du projet aux différents interlocuteurs et partenaires sollicités et concernés, pour leur permettre d'accéder rapidement à l'essentiel des informations qui leur sont nécessaires. Ce dossier permettra aussi l'analyse financière du projet et d'étudier sa rentabilité. L'analyse financière du projet se fait par les critères d'évaluation des projets (Chapitre 1, Partie II).

Une fois que le projet de création de l'entreprise est défini comme faisable, on procède au montage de l'entreprise. C'est une démarche qui consiste à exécuter les activités et les tâches pour la mise en place de l'entreprise, en commençant par la phase administrative (Chapitre 3, Partie I). La phase administrative est la formalisation de l'entreprise auprès de l'administration compétente (constitutions de l'entreprise). La dernière phase, c'est le démarrage de l'activité de l'entreprise. C'est le premier jour où l'entreprise prend son envol et va être confrontée aux réalités du marché pour la première fois. Cette dernière étape nécessite un bon système de gestion pour conduire, avec sagesse, le développement et la croissance de l'entreprise.

Mots clés : analyse de projet, business plan, création d'entreprise, étude de rentabilité, étude de marché

Encadreur : Monsieur RAMORASOAVINA Benjamin

Adresse de l'auteur : III E 38 R Ankazomanga Sud, Antananarivo 101