UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO

****

FACULTÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

****

DÉPARTEMENT GESTION

****

MÉMOIRE DE MAÎTRISE EN GESTION

OPTION: **Management et Administration d'Entreprises**

LE PASSAGE D'UN PROJET VERS UNE ENTREPRISE À MADAGASCAR

Présenté par : Monsieur ANDRIANJAFITRIMO Andy Manantsoa

Sous l'encadrement de : Docteur SOLOFOMIARANA RAPANOEL Tsirinirina

Année Universitaire : 2011/2012

Session : décembre 2013

Date de soutenance : 17 Décembre 2013

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements tout d'abord à DIEU qui nous a donnés la force et le courage au cours de la réalisation de ce travail. Gloire et louange à Lui seul. Ensuite, nos gratitudes sont adressées particulièrement à :

- Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur et Président de l'Université d'Antananarivo, sans lui, l'existence même de cette université n'a pas sa raison d'être ;
- Monsieur RAKOTO David, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Économie, de Gestion et de Sociologie (DEGS) de l'Université d'Antananarivo pour sa gestion de notre faculté;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA ORIGÈNE Olivier, Maître de conférences, Chef du Département Gestion de la Faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo pour l'accord et la validation de ce travail de recherche;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur en Sciences de Gestion, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CERG) de nous avoir donné à notre disposition des documents très utiles durant la recherche;
- Monsieur SOLOFOMIARANA RAPANOEL Tsirinirina, Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant au sein du Département Gestion, notre encadreur pédagogique. Il nous a dirigé, encadré et encouragé durant la réalisation de ce travail malgré ses multiples occupations ;
- Aux enseignants et personnel administratif qui sont intervenus dans nos formations académiques;
- Monsieur Njaka RAMANDIMBIARISON, Président et co-fondateur d'ASISTEN Travel, Entrepreneur et Monsieur Riveltd RAKOTOMANANA, Président local de la Jeune Chambre Internationale IARIVO, Consultant en entrepreneuriat de nous avoir accordé des entretiens essentiels pour ce travail;
- Monsieur Joelison RAFENOMANANTSOA, Consultant formateur en Entrepreneuriat Biblique FJKM pour son soutien et ses conseils techniques.

Un grand merci à nos parents, à notre famille, à nos amis et à tous ceux qui ont concouru de près ou de loin à l'achèvement de cet ouvrage.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'analyse SWOT (p.19)

Tableau 2 : Caractéristiques souvent retrouvées chez les entrepreneurs (p.23)

Tableau 3 : L'esprit entrepreneurial (p.38)

Tableau 4 : L'étude de marché (p.39)

Tableau 5 : Exemple de tableau d'analyse de la concurrence (p.43)

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme d'ASISTEN Travel (p.10)

Figure 2: Présentation schématique du modèle de Shapero-Belley (p.24)

Figure 3: Place de l'étude de marché dans le processus de création d'entreprise (p.27)

Figure 4 : Analyse SWOT d'après modèle LCAG (p.36)

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR : Agence Française de Normalisation

CA: Chiffre d'Affaires

EDBM: Economic Development Board of Madagascar

FFOM: Forces Faiblesses Opportunités Menaces

IFE: Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat

IMMRED: Introduction-Matériels et Méthodes-Résultats-Discussions et Recommandations

INSTAT : Institut National des Statistiques

JCI: Jeune Chambre Internationale

LCAG: Learned, Christensen, Andrews, Guth

NTIC: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OMAPI : Office Malgache de la Propriété Industrielle

PERT: Program Evaluation and Review Technic

SWOT: Strenghts Weaknesses Opportunities Threats

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I : Méthodologie

Section 1 : Matériels

1.1 La zone d'étude

1.2 Matériels

1.3 Présentation d'ASISTEN Travel et limites de l'étude

Section 2 : Méthodes

2.1 Angle d'approche qualitative

2.2 Techniques de collecte de données

2.3 Méthodes d'analyse

Chapitre II : Résultats

Section 1 : Résultats théoriques

1.1 L'esprit entrepreneurial

1.2 Le projet

Section 2 : Résultats des entretiens

2.1 L'entrepreneur

2.2 Le marché

Chapitre III : Discussions et recommandations

Section 1 : Discussions

1.1 Analyse de contenu

1.2 Analyse SWOT

Section 2 : Recommandations

2.1 L'enseignement de l'entrepreneuriat

2.2 L'organisation du projet

2.3 La formalisation

Conclusion

Table des matières

Bibliographie

Webographie

Annexes

INTRODUCTION

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, Madagascar se distingue des autres pays d'Afrique par la forte défiance des entrepreneurs malgaches, c'est-à-dire, plus de 75% des personnes interrogées déclarent que la culture malgache ne semble pas favorable à l'entrepreneuriat[1]. « *Le manque de confiance des entrepreneurs dans l'esprit d'entreprise à Madagascar est à rapprocher de la peur de l'échec et de la prise de risque dont est empreinte la culture malgache* », explique Fanoa RAKOTOSON, président de la Jeune Chambre Internationale (JCI) - Antananarivo.

Une affirmation confirmée par Prospérin TSIALONINA, gérant de la société Kentia SARL et ancien de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE) à Maurice. « *En parlant de problème d'accès au financement, nous devons voir la situation à deux niveaux. Le premier correspond au comportement de l'individu. Une personne qui veut entreprendre doit avoir le goût du risque », note-t-il. « La culture malgache qui tolère moins les erreurs décourage aussi les jeunes* ».

Les Malgaches préfèrent-ils chercher de l'emploi que de prendre le risque de créer leur propre entreprise ? La difficulté d'accès au financement et à la peur du risque et de l'échec de son projet peuvent en être la cause. Celles-ci ajoutées par le climat politico-économique actuel forment un grand blocage pour ceux qui sont tentés par l'entrepreneuriat. La création d'une entreprise est certes difficile mais l'entrepreneur doit avoir la volonté de réussir son projet jusqu'à ce que son entreprise soit pérenne et entre dans une croissance.

---

[1] L. RAZAFINDRAMIADANA, extrait de l'article « Entrepreneuriat, des solutions pour accéder aux financements », L'express de Madagascar paru le mercredi 06 mars 2013

Lorsqu'il souhaite créer une entreprise, l'entrepreneur en a d'abord une vision qui prend la forme d'un projet. Il projette ce que sera son entreprise lorsque son projet aura abouti[2] (GARTNER et al. 1992). Cette expression nous amène au thème de cet ouvrage, intitulé : *le passage d'un projet vers une entreprise*.

Selon l'AFNOR ou Agence Française de Normalisation (Norme X50-105, 1991), un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. Le projet peut être aussi défini comme l'expression d'un désir, d'une volonté, d'une intention, d'une ambition. C'est aussi l'expression d'un besoin, d'une nécessité, d'une situation future vivement souhaitée[3]. De ces deux définitions découlent les formules de l'objectif à atteindre mais aussi des actions à entreprendre, une idée de projet se manifeste donc à partir d'un besoin. La satisfaction de ce besoin nécessite l'analyse et la recherche des meilleures solutions, suivie d'une prise de décision pour mettre en œuvre tous les moyens disponibles pour atteindre l'objectif fixé. Des ressources, des moyens et des compétences doivent être mis à la disposition des intervenants sur le projet

L'entreprise est considérée comme une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle ouverte sur son environnement économique et social[4]. L'entreprise est d'abord une réalité polymorphe et protéiforme en ce sens qu'elle apparaît sous des aspects différents et changeants, de sorte qu'elle peut être appréhendée au travers d'une multitude de critères que sont notamment son domaine d'activité, sa dimension, son statut juridique, ou encore son âge, et plus généralement son positionnement stratégique, concurrentiel et organisationnel. Au total, l'entreprise peut se résumer autour de quatre axes fondamentaux définissant sa politique générale: stratégie

[2] V. FRANCOIS, « Les transformations d'un projet de création d'entreprise pendant sa période de gestation : un essai de conceptualisation à partir d'une étude de cas », Revue de l'Entrepreneur, vol 8, n°1, 2009

[3] S. RAYNAL, « Gestion de projet », 2ème édition, EYROLLES, 2005, p. 14

[4] J-G. MERIGOT, « Qu'est-ce que l'entreprise ? », Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1992, Tome 1, pp. XXIII-XLIII

(analyse de la concurrence, segmentation, diversification, spécialisation, alliances, …) ; structure (structures fondamentales, composites, internationales, …) ; décision (management, planification stratégique, …) ; identité (aspects psychologiques, culture d'entreprise, …).

En présentant un caractère de continuité, l'entreprise apparaît également comme une réalité vivante répondant aux étapes successives d'un cycle de vie[5]: création-démarrage, expansion, développement et maturité. S'agissant plus spécifiquement de la phase de création-démarrage, celle-ci peut être, en fonction du type d'entreprise, étroitement liée au mécanisme de financement en capital-risque. L'entreprise est aussi tout à la fois une réalité économique (en termes de production, dépenses, répartition), humaine (en tant que lieu de travail et de relations humaines) et sociétale (en tant que maillon essentiel de la vie collective), de sorte qu'elle apparaît comme une réalité complexe et pluridimensionnelle. Globalement, en tant que structure juridique et sociale, l'entreprise s'impose comme une institution économique. Mais elle est également, et surtout, une organisation ouverte à son environnement.

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 entreprises 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 d'un pays. Etant donné que l'entreprise fait partie des agents économiques d'un pays.

[5] Concept développé initialement par T. LEVITT, in« Exploit the Product Life Cycle », 1965, Harvard Business Review, pp. 147-157.

Toutefois la création d'entreprise proprement dite attire de plus en plus l'attention, au point que ses statistiques sont interprétées comme un des indices les plus marquants du dynamisme économique d'une région ou d'un pays. D'une part, le phénomène en vertu duquel une personne, parfois une équipe, fait émerger une nouvelle organisation est une affaire extrêmement sérieuse, même si l'initiative reste modeste[6].

Même si certains projets présentent le succès, d'autres connaissent l'échec. *Mais comment alors assurer le succès d'un projet pour son passage vers une entreprise?* Telle est la problématique que ce travail essaiera de résoudre. Dans cet ouvrage nous tenterons d'expliquer ce problème pour apporter une meilleure compréhension de la situation.

Pour y répondre, les travaux se concentreront sur deux hypothèses. La première hypothèse est qu*'un esprit entrepreneurial assure le succès d'un projet*. La seconde est que *la maîtrise du marché assure le succès d'un projet*.

Cette recherche étant un outil d'aide, montrera les éléments nécessaires à la création d'entreprises à Madagascar. Plus particulièrement, elle démontrera que l'esprit entrepreneurial et la maîtrise du marché aideront les futurs entrepreneurs à réussir le passage de leur projet vers une entreprise avec succès.

Comme résultats, nous voudrions que ceux qui se lancent dans la création d'entreprises suivent une logique entrepreneuriale, qu'ils savent comment connaître et comprendre le marché, le maîtriser, pour arriver au succès. Cet ouvrage sera un modèle qui puisse leur servir de guide, un modèle qu'ils suivront pour le succès de leur projet et que d'autres chercheurs intéressés peuvent poursuivre ou reprendre.

[6] T. VERSTRAETE et B. SAPORTA, « Création d'entreprise et entrepreneuriat », Editions de l'ADREG, janvier 2006, p. 11

Selon Pierre MONGEAU (2008), l'objectif poursuivi et les méthodes utilisées doivent absolument être cohérents. Nous veillerons tout particulièrement à ce que la question ou l'objectif de recherche soient en cohérence avec les démarches projetées. Si notre intention est de parvenir à formuler une explication d'un phénomène, alors l'approche doit être qualitative[7]. Ainsi pour réaliser ce travail, nous avons choisi l'approche qualitative pour mieux expliquer le passage du projet vers une entreprise avec succès et pour y dégager les conditions nécessaires de réussite. Nous avons pu collecter plusieurs informations se rapportant au thème : des informations théoriques en réalisant la technique documentaire et des données empiriques par la technique d'entretien. Après la collecte, nous avons procédé au traitement et à l'analyse des données. Les recherches documentaires se sont faites sur internet et dans des ouvrages académiques : sur internet étant donné la richesse des informations qui y sont proposées puis dans des ouvrages académiques en ce qu'ils constituent depuis toujours une excellente base d'information pour tout type de recherche. Comme nous avons opté pour une approche qualitative, la collecte de données sur terrain se faisait par des entrevues auprès d'entrepreneurs concernés par notre cas. Des entretiens auprès de trois entrepreneurs ont été faits. On a eu recours à un enregistrement audio pour le stockage des informations, puis la validation des entrevues après retranscription.

Ainsi, pour mener à bien cet ouvrage dans la norme IMMRED ou encore introduction-matériels et méthodes-résultats-discussions et recommandations, le plan sera établi comme suit. Les matériels utilisés ainsi que les méthodes seront détaillés respectivement au premier chapitre. Il présentera la zone d'étude, les matériels proprement dits, les limites de la recherche, l'angle d'approche, les techniques de collecte et d'analyse des données. Les résultats s'en suivront dans le second chapitre, il se divisera en deux sections : les résultats théoriques et les résultats empiriques. Ces informations feront ensuite l'objet d'une discussion en vue de proposer quelques recommandations pour le processus de création d'une entreprise. Toutefois, une orientation bibliographique sera présentée et aidera le lecteur à approfondir ses connaissances à renforcer ses compétences et d'enrichir les recherches.

[7] P. MONGEAU, « Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée », PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DE QUÉBEC, 2008, p.34

CHAPITRE I : MÉTHODOLOGIE

Par la recherche, l'Homme essaie de se comprendre et de comprendre son environnement afin de s'affranchir de la peur et de l'ignorance mais aussi d'agir. Il fait, une recherche pour connaître et/ou pour agir. En outre, l'homme tente également d'enrichir le patrimoine de l'humanité, d'inventer et d'accroître le savoir-faire, et de se former. Compte tenu de ces différentes raisons qui incitent l'Homme à faire des recherches, on pourrait définir la recherche comme un ensemble de moyens mis en œuvre pour étendre le champ des connaissances[8].

Pour effectuer une recherche, on doit recourir à une méthodologie. Cette dernière regroupant les matériels et les méthodes est le fondement de toute démarche de recherche scientifique. Sa pertinence et sa rigueur déterminent le bien fondé des résultats obtenus. Elle doit décrire comment la recherche a été conduite dans une vision de reproductibilité de la démarche. Elle doit être liée avec les hypothèses que l'on veut démontrer pour atteindre les objectifs posés.

La présentation détaillée de notre démarche de recherche permet en outre aux lecteurs de mieux appréhender nos résultats et de juger comment et à quelles conditions ceux-ci peuvent être utilisés dans leur propre contexte de pratique et de recherche. Elle vise aussi à permettre d'estimer la validité de nos conclusions.

Ainsi, ce chapitre se divisera en deux sections qui sont les matériels et les méthodes. La première section présentera la zone d'étude, les matériels utilisés et la limite de la recherche. La seconde avancera l'angle d'approche choisi, les techniques de collecte de données et les méthodes d'analyse. Abordons ainsi en premier lieu les matériels.

[8] Cours de Méthodologie 4ème année, Département GESTION, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2011-2012

Section 1 : Matériels

Des outils sont indispensables lors des recherches. Pour notre cas, ils seront cités dans cette section. Dans cette section « Matériels » se trouvent les outils utilisés pendant la recherche, la présentation d'ASISTEN Travel et les limites de l'étude. Mais tout d'abord, la zone d'étude sera définie.

1.1 La zone d'étude

Le mot « échantillon » peut prendre une double signification. Au sens strict ou opérationnel, il désigne exclusivement le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé ; au sens large, il désigne le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche[9]. C'est dans ce second sens qu'il faut l'entendre ici. Dans ces cas, lorsqu'on sait qu'on ne peut pas tout prendre, l'idée qu'on doit choisir ou sélectionner une partie de l'ensemble nous amène automatiquement à penser en termes d'échantillon. Inversement, lorsqu'on est poussé à penser à un échantillon, on associe cette notion essentiellement à l'idée de choix ou de sélection. Voici quelques critères qui influent sur le choix du cas : la pertinence théorique (par rapport aux objectifs de départ de la recherche) ; les caractéristiques et la qualité intrinsèque du cas ; la typicité ou l'exemplarité; la possibilité d'apprendre avec le cas choisi, son accessibilité à l'enquête.

Dans le contexte d'une démarche qualitative, que nous allons voir dans la prochaine section, les personnes composant l'échantillon sont généralement choisies intentionnellement pour leurs caractéristiques. Il s'agit donc d'un échantillon non aléatoire. Les personnes sont délibérément choisies pour leur représentativité par rapport à l'objet de recherche.

[9] A. PIRES, « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », Édition numérique, 9 juillet 2007, p.7

Ainsi, comme on s'intéresse au processus de passage d'un projet vers une entreprise, un échantillon composé d'entrepreneurs a été choisi : un entrepreneur de profession et un consultant en entrepreneuriat. La taille de l'échantillon dépend principalement des objectifs poursuivis, du cadre financier et du temps que nous disposons.

Généralement, les études qualitatives ne requièrent pas de grands échantillons contrairement aux études quantitatives. D'après MONGEAU (2008), l'échantillon d'une recherche poursuivant des objectifs de nature plus qualitative peut être relativement petit, car l'objectif n'est pas de rendre compte d'une population, mais de recueillir de l'information pertinente pour mieux comprendre un phénomène. Dans étude on essaiera de comprendre le passage d'un projet vers une entreprise, les facteurs clés de succès mais aussi des blocages pouvant être rencontrés. Aussi, le nombre de personnes à rencontrer ou de documents à prendre en considération est soumis au principe de saturation de l'information[10]. La qualité scientifique d'une recherche ne dépend pas du type d'échantillon ni non plus de la nature des données (quantitative ou qualitative), mais du fait qu'elle est, dans l'ensemble, « bien construite[11]».

1.2 Matériels

1.2.1 Protocole d'entrevue

C'est une description détaillée de la manière dont seront menées les entrevues. Dans la présentation de notre protocole d'entrevue, on y explicite tout, de la manière d'accueillir les personnes jusqu'à la façon de conclure la rencontre, en en passant par la signature du formulaire de consentement et, bien sûr, la liste de thèmes et des questions à aborder. Il est très utile dans notre recherche pour nous préparer à l'avance de ce qu'on va faire durant l'entretien, ceci pour éviter les silences et les déconcentrations. (Annexe 3)

[10] P. MONGEAU, « Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée », PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DE QUÉBEC, 2008, p.94

[11] A. PIRES, « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », Édition numérique, 9 juillet 2007, p.9

1.2.2 Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un ensemble de questions préétablies utilisées pendant l'entrevue (annexe 4). Dans notre étude, il est très utile car il rassure l'enquêteur (en cas de « panne » d'idée, de relance) et l'enquêté (peut apporter plus de caution, il officialise encore plus la situation d'enquête, il donne l'impression d'avoir recueilli des matériaux conformes à la problématique, il autorise des comparaisons systématiques entre entretiens. Mais des fois, il vire à l'interrogatoire et on finit par ne plus vraiment écouter l'interviewé, on est obnubilé par sa grille, on n'est pas vraiment attentif aux réactions de l'individu, on recadre sans arrêt l'entretien dans sa grille préconçue et finalement peu de liberté pour l'interviewé.

Avec ce guide d'entretien, nous avons pu renforcer l'idée que l'interviewé doit répondre à des questions, et suggère l'idée de bonnes réponses. Dans notre cas, on a pu laisser apparaître de nouvelles hypothèses émanant du terrain. On stérilise à l'avance la fécondité de l'instrument d'enquête. Or certains écarts de la part de l'interviewé peuvent être intéressants. Les associations d'idées ont nécessairement du sens pour l'enquêté et un sens social pour l'enquêteur qui devra le découvrir.

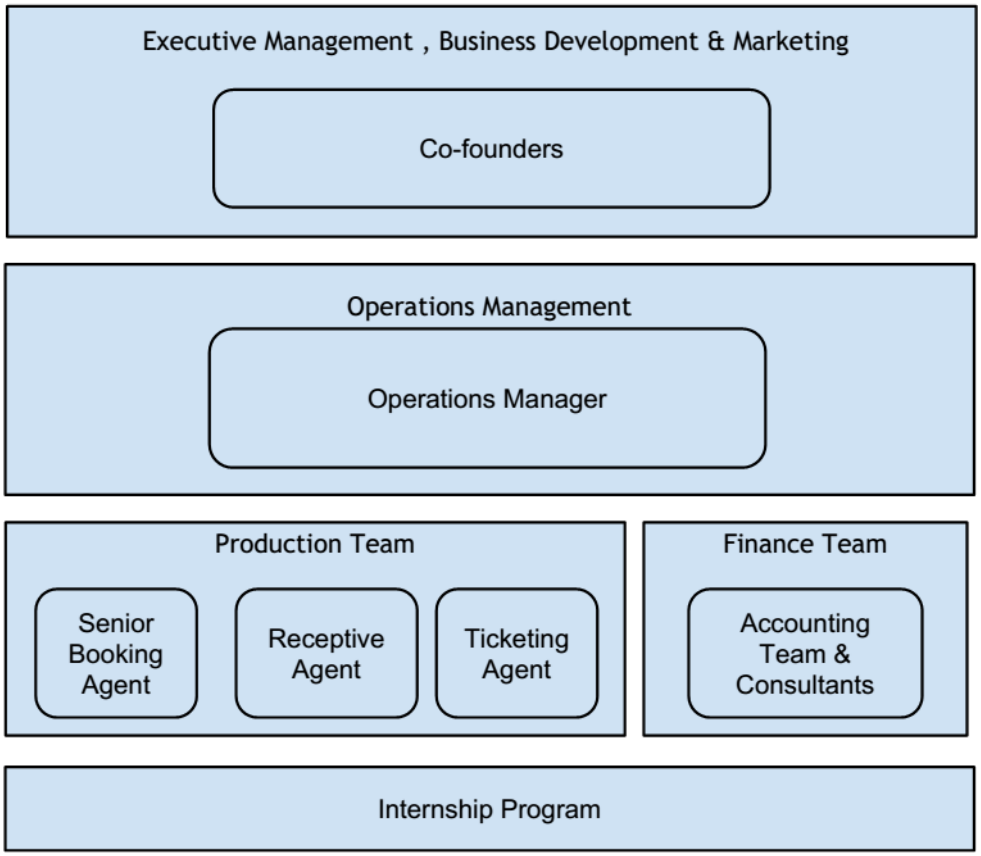
1.3 Présentation d'ASISTEN Travel et limites de l'étude

1.3.1 ASISTEN Travel

Opérant avec un label « Fièrement Malagasy », ASISTEN Travel est un tour opérateur spécialisé dans la conception et l'organisation de voyages à Madagascar. Fondé par deux jeunes entrepreneurs malgaches amoureux de leur pays en 2009, l'équipe a le souci du détail et la connaissance de Madagascar. Depuis, ASISTEN Travel est un réceptif qui rassure par la qualité de ses prestations. Que ce soit des voyages personnalisés ou l'organisation de tours en mini-groupes, l'équipe d'ASISTEN Travel est dédiée à offrir une expérience inoubliable et de qualité a travers un service fiable et sécuritaire. Leur gamme de services va continuer à croître et se diversifier en fonction des besoins des clients. Notre équipe travaille sans relâche afin de monter des tours uniques combinant des lieux connus et des endroits sauvages en dehors de sentiers battus. Ceci est notre promesse envers vous " une nouvelle forme de voyage responsable qui ira au-delà de vos espérances".

Voici ci-après l'organigramme de l'entreprise :

Figure 1 : Organigramme d'ASISTEN Travel



Source : ASISTEN Travel (2013)

1.3.2 Limites de l'étude

Notre échantillon est limité, le cas de l'ASISTEN Travel et l'avis de deux consultants. Les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés. Pendant la recherche, nous avons subi des contraintes de temps, les informations obtenues ne sont pas ainsi exhaustives. Notre étude s'est basé sur la pure forme de création d'entreprise, la reprise et les autres formes ne sont pas prises en compte.

Ainsi, on a pu expliciter les différents matériels utilisés pendant notre recherche, entamons maintenant les méthodes appliquées qui seront définies dans la prochaine section.

Section 2 : Méthodes

Dans cette section « Méthodes » se trouvent l'angle d'approche choisie pour la recherche, les deux techniques de collecte de données : la technique documentaire et la technique d'entretien, et les méthodes d'analyse utilisées. Mais tout d'abord, l'angle d'approche qualitative sera défini et les raisons de ce choix seront données.

2.1 Angle d'approche qualitative[12]

Chercher à mieux comprendre signifie chercher à donner un sens à une situation encore relativement confuse ou chercher à donner un nouveau sens à une situation mal comprise. Donner un sens, cela se fait par une mise en relation d'un ensemble d'éléments d'une manière suffisamment organisée pour orienter nos actions ou celle de quelqu'un d'autre. Ainsi, viser à mieux comprendre une situation implique que nous tenterons de déterminer les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente, un modèle, qui puisse servir à appréhender telle ou telle situation. Nous chercherons à produire un modèle qui puisse servir de guide.

Dans notre cas d'étude, l'explication du passage du projet vers une entreprise, en insistant sur les conditions de réussite du projet nous amène à une approche plutôt qualitative que quantitative. On essaiera de justifier si avoir un esprit entrepreneurial assure-t-il vraiment le succès d'un projet ? De même si la maîtrise du marché assure le succès de ce dernier ?

Dans le modèle élaboré, les explications proposées doivent être cohérentes et sensées, mais leur généralisation à d'autres contextes n'est pas la responsabilité du ou de la chercheuse, c'est l'affaire de la personne qui en prend connaissance. En effet, par opposition aux conclusions issues de méthodes quantitatives, où la chercheuse ou le chercheur porte une extrême attention au respect des paramètres nécessaires à leur généralisation, en analyse qualitative, elle ou il se préoccupe davantage de dégager une

[12] P. MONGEAU, « Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée », PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DE QUÉBEC, 2008, pp. 30-31

interprétation qui permette de donner un sens aux données. Cette interprétation est offerte aux lecteurs et lectrices : à eux ou à elles de déterminer si cette proposition fait sens dans leur contexte.

Cette situation se compare à n'importe quelle situation où un individu demande, par exemple, à une personne comment elle s'y prend pour obtenir tel ou tel résultat. La réponse fournie par cette personne constitue une proposition qui lui permet de donner un sens à un ensemble de pratiques et d'organiser celles-ci en fonction du résultat à expliquer. Sa réponse, c'est-à-dire son modèle, doit être cohérente, mais la personne n'a pas à s'assurer que son explication convienne à l'individu qui l'interroge. Sa réponse peut être totalement, en partie ou pas du tout adéquate pour l'individu qui a posé la question. C'est à lui de déterminer ce qui dans le modèle proposé est pertinent pour sa situation particulière, de décider si les explications offertes lui permettent de modifier ou d'orienter son action d'une certaine manière.

Dans notre cas d'étude, le phénomène en vertu duquel une personne, parfois une équipe, fait émerger une nouvelle organisation est une affaire extrêmement sérieuse, même si l'initiative reste modeste[13]. On parle ici d'un phénomène entrepreneurial, dans notre cas d'une création d'entreprise. On essaiera de confirmer deux hypothèses qui sont des facteurs clés de succès pour le passage d'un projet vers une entreprise. Toutefois, celles-ci pourront ne pas être convenables à la situation de chacun. Le lecteur essaiera de les adaptés à leur compte. La généralisation est alors exclue, d'où cette approche qualitative.

Même sans chiffres, une recherche qualitative bien menée va conduire effectivement à l'obtention de connaissances tout-à-fait valables, sérieuses et objectives[14]. Il n'est pas question de nier ici l'importance de la recherche menée à l'aide de techniques statistiques qui ont fait leurs preuves.

---

[13] T. VERSTRAETE et B. SAPORTA, « Création d'entreprise et entrepreneuriat », Editions de l'ADREG, janvier 2006, p. 11

[14] Y. POISSON, « L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation », Revue des sciences de l'éducation, vol 9, n° 3, 1983, p.372

2.2 Techniques de collecte de données

Les différentes façons de recueillir de l'information se distinguent sur de nombreux plans, que ce soit sur le plan du degré d'interaction du chercheur avec les sujets, des ressources nécessaires pour collecter les données, de la quantité d'information pouvant être recueillie ou de la richesse de cette information. Les deux instruments de collecte de données les plus répandus dans le domaine de la gestion d'entreprise sont l'entrevue et le questionnaire. Les chercheurs font aussi appel à la technique documentaire et, parfois, à l'observation directe. Il existe un grand nombre de textes spécialisés sur la fabrication des divers instruments de collecte (c'est-à-dire guide d'entrevue, questionnaire, etc.). Le choix d'une technique pour recueillir les données à analyser n'est pas indépendant de l'approche privilégiée. Comme nous avons choisi une approche qualitative, elle s'appuiera d'emblée sur des techniques ouvertes telles les entrevues et la technique documentaire n'est pas à exclure.

2.2.1 La technique documentaire

Le travail commence par le repérage des documents les plus importants eu égard la formulation de nos objectifs de recherche. Plus le travail avance, plus certaines recherches documentaires plus précises s'imposent. On se fait prendre par la pensée d'un auteur ainsi que par les résultats et les analyses rapportés dans telle ou telle étude. Cette technique vise aussi à repérer les documents et autres sources d'information qui permettront d'établir les faits et modèles explicatifs qui s'y rattachent. On cherche dans les différents médias d'information scientifique (banque de données, revues en ligne et papier, livres, mémoires et thèses, manuels et notes de cours, etc.). Ensuite, on sélectionne des articles, extraits ou chapitres de livre, des pages Web, etc. Puis on les organise, à la fois pour les présenter et pour les consulter, en un tout aussi cohérent que possible.

Cette technique est faite de deux mouvements principaux qui s'exécutent en alternance : inventorier et organiser. Dresser l'inventaire des sources d'information consiste à retracer, à évaluer, à enregistrer les documents électroniques sur son ordinateur, à photocopier les articles sur papier et à noter la référence et la localisation. L'important est de prévoir qu'on aura en main toutes les informations nécessaires lors de la rédaction. Il

s'agit de s'organiser pour réduire les pertes de temps frustrantes. Organiser ces documents, c'est de regrouper rapidement et efficacement les documents qui se ressemblent.

Elle nécessite plusieurs tâches. Il faut cerner le sujet de la recherche et poser avec précision la question de la recherche et son angle de traitement, planifier les tâches à accomplir, anticiper les sources d'information en définissant les mots-clés. Il faut chercher les documents et y localiser les informations utiles : consulter les documents en se référant à leur structure interne et aux mots-clés définis au départ, sélectionner les documents pertinents. Il faut prélever les informations : lire les documents, confronter différentes sources, associer les informations et la question de recherche, sélectionner les informations pertinentes. Il faut restituer l'information : distinguer et classer les idées recueillies (idées principales et secondaires, faits ou opinions…), les ordonner pour pouvoir les communiquer dans l'ouvrage de recherche.

Les formes matérielles sous lesquelles se présentent les documents sont extrêmement variées : imprimés, ouvrages, brochures, revues, statistiques, tableaux, graphiques, rapports, monographies, documents photographiques, cartes ; ainsi que toutes les formes nouvelles permises par les NTIC ou Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication appelées documents audiovisuels et documents électroniques.

Le document possède dès sa création ses attributs essentiels : durable, conservable, ce qui permet de le réutiliser ; vérifiable et reproductible ; fiable. Mais on peut distinguer les documents primaires : documents présentant en principe une information à caractère original. Le document original engendre souvent des documents dérivés appelés aussi productions documentaires ou documents secondaires. Les documents secondaires sont les documents comportant des données signalétiques ou analytiques sur des documents primaires. Les documents tertiaires sont les documents présentant une synthèse de documents primaires, c'est-à-dire un exposé de mise au point s'appuyant sur une bibliographie sélectionnée qui condense et reformule l'information contenue dans un ensemble de documents primaires.

2.2.2 La technique d'entretien

L'un des principaux outils de collecte de données utilisés avec une démarche qualitative est l'entretien[15], appelé aussi entrevue. En effet, une bonne part des études qualitatives colligent leurs données à partir d'entretiens conduits auprès de personnes directement concernées par la problématique étudiée. L'entrevue est un mode d'investigation basé sur une communication verbale et un but précis. Sa finalité, dans une démarche hypothético-déductive, est de corroborer ou réfuter une hypothèse grâce à des échanges verbaux entre enquêteur et enquêté. La présentation du déroulement prévu des entrevues de recherche correspond à ce qu'on appelle le protocole d'entrevue.

Le choix du type d'entrevue se fait en fonction du degré de liberté souhaité. Une entrevue efficace récolte des données pertinentes qui dépendent de leurs rapports avec l'hypothèse. Quelques précautions sont à prendre pour s'assurer de la pertinence: avoir une liste de questions pertinentes, liées au cadre théorique opérationnalisé, poser des questions claires, être bien préparé, être à l'aise, faire attention à son apparence, choisir un lieu adéquat, faire preuve de compréhension et d'empathie, assurer l'anonymat lorsque c'est nécessaire. L'enquêteur doit être sympathique, objectif et intéressé.

Pour GLASER et STRAUSS (1967), la saturation théorique s'applique à un concept et signifie que celui-ci émerge des données et est confronté par la suite à différents contextes empiriques, le but du chercheur étant de développer les propriétés du concept et de s'assurer de sa pertinence théorique et de son caractère heuristique. Lorsque, après des applications successives, les données n'ajoutent aucune propriété nouvelle au concept, on peut dire que le concept créé est saturé[16]. La saturation désigne alors le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent

[15] P. MONGEAU, « Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée », PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DE QUÉBEC, 2008, p.95

[16] GLASER, B.G., C. STRAUSS, A.L., « The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research », Chicago, Aldine, 1967, pp.61-67

plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique.

Les avantages de l'entrevue sont que ce n'est pas cher, c'est un mode d'investigation souple et facile à utiliser, utile pour des analyses qualitatives, elle peut servir plusieurs finalités. Cependant, elle se fonde sur des postulats douteux tels que les enquêtes sont conscientes des phénomènes étudiés, disent la vérité et ses réponses peuvent être influencées par l'enquêteur.

En général, il existe trois différents types d'entretien : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien libre. D'abord, l'entretien directif est comme un questionnaire mais un questionnaire oral. Il est très sécurisant pour le chercheur car il présente un guide d'entretien tout prêt, chaque question est posée dans un ordre préétabli, et le chercheur se cantonne à lire ses questions et à cocher les cases (un peu comme les sondages dans la rue). Un avantage c'est que l'enquêteur peut repréciser ses questions ou les reformuler suivant les individus. Mais il présente un très peu de marge de manœuvre pour l'enquêté. On laisse peu de place à l'initiative de parole, à l'expression, puisque l'enquêté va juste se contenter de répondre à la question, sans aller plus loin.

Ensuite, l'entretien semi-directif: en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notés et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéresse quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.

Enfin, l'entretien libre qui n'a pas de cadre prédéfini. Il se passe sur le mode de la conversation « naturelle ». Souvent utilisé pour les récits de vie. Lorsque l'on veut retracer des trajectoires de vie pour comprendre une position, ou une situation. On essaye alors de ne pas limiter l'entretien à quelques dimensions de la vie de l'individu mais

essayer de comprendre comment sa trajectoire, au travers différents aspects de sa vie (familial, scolaire, professionnel etc.) l'ont amené vers telle ou telle position. Ce genre d'entretien est souvent plus long mais aussi plus difficile pour le chercheur. Il demande une plus grande expérience, puisqu'il faut savoir faire parler la personne sur son vécu, et savoir rebondir sans cesse sur ce que raconte l'individu pour ne pas créer trop de vide et casser le rythme de l'entretien. Ce genre d'entretien est très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité.

Dans notre cas d'étude, l'entretien semi-directif a été choisi. Il laisse une grande place à la spontanéité du sujet. Il permet de respecter la personnalité de l'individu qui peut envisager le problème de manière originale. Généralement, le sujet auquel on s'adresse est conscient de l'intérêt qu'il provoque chez l'enquêteur. Il est stimulé et borde des thèmes qui auraient été pratiquement impossibles de traiter par le questionnaire[17].

Notre premier entretien s'est tenu lors de l'Espace Jeune Entrepreneur qui s'est tenu à l'hôtel Carlton le 21 novembre 2013 pendant le programme « un étudiant-un entrepreneur » où on a pu récolter quelques informations pendant environ 15 minutes, brèves mais importantes, du Président et co-fondateur d'ASISTEN TRAVEL, Monsieur Njaka RAMANDIMBIARISON . Le deuxième s'est déroulé le 27 novembre 2013, de 8h à 10h, à son bureau sis au Tour Forello Tanjombato, après avoir pris rendez-vous pendant le premier entretien. Notre dernier entretien, non le moindre, s'est effectué avec Monsieur Riveltd RAKOTOMANANA, Président local 2013 de la Jeune Chambre International IARIVO, Consultant en entrepreneuriat, le 30 novembre 2013 à l'immeuble Jacaranda Ambatonakanga de 8h à 10h.

[17] Cours de Méthodologie 4ème année, Département GESTION, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2011-2012

2.3 Méthodes d'analyse

2.3.1 L'analyse de contenu

Le choix d'un entretien semi-directif fait recourir à l'analyse de contenu pour extraire les éléments caractéristiques [18] .L'analyse des données et leur interprétation procèdent par analogies, représentations, de même que par des moyens qui tiennent du discours plutôt que du calcul. Il s'agit ici de comprendre une situation particulière propre à un contexte donné. Elle vient d'une vieille volonté d'interpréter des messages avec objectivité. L'origine des premières analyses de contenu scientifique est historique. Il faut avoir une neutralité axiologique. Une analyse de contenu est une méthode de classification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis. Elle peut porter sur différentes sortes de message et jouit d'une grande portée. Ses principales caractéristiques sont: elle porte sur différents types de messages, elle est une observation indirecte, ses données sont quantitatives ou qualitatives, elle peut porter sur le contenu manifeste ou latent, elle porte sur des messages de groupes ou d'individu, elle permet d'étudier le changement.

L'objectif de l'analyse de contenu dans une démarche hypothético-déductive est de corroborer ou réfuter l'hypothèse en analysant des documents. Dans notre étude, l'analyse de contenu est indispensable car notre approche est qualitative. Les documents et les entretiens réalisés seront analysés afin d'en faire sortir les informations vérifiant nos hypothèses : l'esprit entrepreneurial et la maîtrise du marché assurent le succès d'un projet.

Les avantages à faire une analyse de contenu : elle couvre plusieurs phénomènes, permet des comparaisons entre phénomènes et étude du changement, permet d'étudier des phénomènes en profondeur, permet au chercheur d'interpréter le message avec une certaine liberté, offre à priori une certaine liberté aux enquêtes.

---

[18] Cours de Méthodologie 4ème année, Département GESTION, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2011-2012

2.3.2 L'analyse SWOT

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique remontent aux années 1960 aux USA. Le plus connu est le modèle SWOT (Strenghts,Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) également appelé le modèle LCAG (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1965). Ce modèle est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Afin d'obtenir une vue synthétique de la situation étudiée, l'analyse SWOT se représente par une matrice découpée en quadrants

Tableau 1 : L'analyse SWOT

	Positif	**Négatif**
Interne	*Liste des **FORCES***	*Liste de **FAIBLESSES***
Externe	*Liste des **OPPORUNITES***	*Liste des **MENACES***

Source: Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth W.D., Business Policy, Text and Cases, Richard D. Irwin, 1965

L'analyse SWOT[19] permet d'évaluer une situation afin de prendre les bonnes décisions pour l'améliorer. Elle fournie des alternatives stratégiques et organise et synthétise l'information afin de simplifier la compréhension d'une situation. Elle nécessite une compréhension objective et complète de la situation et de son environnement pour être efficace. Par ailleurs, le SWOT permet de filtrer le large nombre d'informations (qualitative et quantitative).

[19] Cours de Marketing Stratégique 3ème année, Département GESTION, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2010-2011, p.52

Ainsi, on a pu constater que ce chapitre est vraiment la base de notre recherche. On a opté pour angle d'approche qualitative qui vise la compréhension et procure de l'information sur le particulier. Cette approche nous a mené à choisir comme méthode de collecte de données la technique documentaire et la technique d'entretien ou l'entrevue. Les techniques de collecte de données sont diverses, rien n'empêche un chercheur de rassembler des données au moyen de plusieurs instruments de collecte différents. Au contraire, une telle pratique lui permet de valider ses données. En effet, si deux sources d'information révèlent les mêmes faits, le chercheur aura une plus grande confiance en la validité des informations ainsi recueillies.

Plus précisément, le choix s'est porté sur l'entretien semi-directif qui laisse une grande place à la spontanéité du sujet. Il permet de respecter la personnalité de l'individu qui peut envisager le problème de manière originale. Nous avons pu s'entretenir avec trois personnes, spécialiste dans le domaine de la création d'entreprise : un fondateur d'une entreprise, un consultant en entrepreneuriat. Pour l'analyse des résultats, deux méthodes seront appliquées : l'analyse de contenu et l'analyse SWOT. Ce dernier permettra de faire des recommandations dans le troisième chapitre.

Nous avons rencontré des contraintes durant la recherche. Les principales sont le temps et l'échantillon qui est minimisé diminuant le bien fondé de la recherche. Notre étude s'est limitée sur la création d'entreprise, non pas sur la reprise ou autre forme.

La présentation de notre démarche vise à leur permettre d'estimer la validité et la portée de nos conclusions. Elle leur permet d'évaluer dans quelle mesure nos résultats sont aptes à orienter leurs actions dans leurs propres milieux. Autrement dit, la présentation de notre démarche vise à favoriser l'appropriation de nos résultats par les personnes qui nous liront. Ainsi, abordons tout de suite les résultats obtenus durant la recherche.

CHAPITRE II : RÉSULTATS

Ce chapitre donnera les informations obtenues lors des phases de collecte de données. Il se divisera en deux sections, la première concernant les résultats théoriques et la seconde sur les résultats empiriques. Mais il est nécessaire de décrire ce qu'est vraiment l'entrepreneuriat.

L'entrepreneuriat[20] se présente sous diverses formes. D'abord, il y a la création ex-nihilo, « à partir de rien ». Il faudra du temps pour arriver à implanter son produit dans un marché, pour convaincre les utilisateurs et les chercheurs et ce, d'autant plus que le degré d'innovation sera élevé. Ensuite, la création par essaimage. : créer une entreprise quand on est encore salarié et avec l'aide de son entreprise est certainement une démarche plus facile. Les grandes entreprises proposent des mesures et des dispositifs destinés à inciter et à accompagner leurs salariés dans des créations d'entreprise. Puis, la création par franchise : elle met en relation un franchiseur, entreprise qui souhaite se développer en utilisant cette modalité, et un franchisé, individu qui veut créer une entreprise en appliquant une formule. Elle peut permettre à celui qui n'a pas d'idées propres ou qui n'a pas une capacité à innover de réaliser son objectif de création d'entreprise. Après, la reprise d'entreprise : la reprise d'entreprise ou d'activité présente une différence de taille avec la création d'entreprise. L'organisation existe, elle est déjà créée. Comme pour la création d'entreprise, la reprise peut être réalisée par un individu pour son propre compte ou par une entreprise existante. Au moins deux cas de reprise d'entreprise peuvent être examinés : la reprise d'entreprise ou d'activité en bonne santé et la reprise d'entreprise ou d'activité en difficulté. Enfin, l'intrapreneuriat : « L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation. » (P. Sharma et J.-J. Chrisman, 1999).

[20] http://foad.refer.org/IMG/pdf/Chapitre_1_module_1.pdf consulté le 29 octobre 2013

Section 1 : Résultats théoriques

Dans cette section seront présentées les données reçues par la technique documentaire. Elle est divisée en deux sous sections : l'esprit entrepreneurial et le projet.

1.1 L'esprit entrepreneurial

1.1.1 Les compétences entrepreneuriales[21]

Parler de caractéristiques personnelles du créateur d'entreprise peut renvoyer à l'approche par les traits mais une liste de caractéristiques personnelles, considérées comme autant de dispositions à entreprendre, n'est pas pour autant inutile : on peut en effet les interpréter comme autant de compétences pouvant s'acquérir selon des méthodes variables selon les publics visés et les objectifs de la formation. Chaque caractéristique, véritable compétence lorsque l'entrepreneur en est doté, constitue alors une force à exploiter ou, si elle fait défaut, une faiblesse à compenser. La symbiose liant l'organisation à celui qui l'a impulsée nécessite donc un effort d'introspection de la part de ce dernier.

Plusieurs éléments constitutifs d'un bilan de motivations et de compétences entrepreneuriales se présentent : la vision que les véritables entrepreneurs ont cette capacité à se forger pour leur affaire, une vision qu'ils vont tenter de concrétiser ; l'engagement, la persévérance et la détermination puisque la création d'une entreprise est un parcours du combattant ; la capacité à conduire l'organisation et l'équipe vers le futur souhaité ce qui mène l'entrepreneur à présenter des qualités de leadership ; une focalisation sur les opportunités d'affaires avant de se préoccuper des ressources, de la stratégie et de la configuration organisationnelle ; le sens de l'initiative, la responsabilité et l'intégrité ; la tolérance à l'ambigüité, la confiance et l'optimisme ; la promptitude à décider et la capacité d'improvisation ; la perception et l'estimation des risques ; une forte capacité de travail et la résistance au stress ; la créativité qui est la base de tout processus d'innovation ; la capacité à convaincre et à communiquer ; le souhait d'indépendance ;

[21] T. VERSTRAETE et B. SAPORTA, « Création d'entreprise et entrepreneuriat », Editions de l'ADREG, janvier 2006, pp. 287-294

l'ouverture d'esprit et les capacités d'apprentissage qui s'ajoutent à la curiosité et à la capacité d'écoute.

Sachant que cette liste n'est pas exhaustive, un candidat entrepreneur doit résumer son bilan de compétences et relever ses motivations dans un document « plan personnel ». Une telle rédaction l'aidera à décider si l'entrepreneuriat est une voie accessible et souhaitable pour lui. Le document devrait se terminer par les apprentissages apparaissant comme encore nécessaires avant de passer à l'acte, ainsi que par les éventuelles formations susceptibles de les accélérer.

Louis Jacques FILION, professeur et chercheur (Titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers Bombardier, à l'École des HEC de Montréal), a dressé une liste assez complète des traits souvent retrouvés chez l'entrepreneur. Le tableau les présente.

Tableau 2 : Caractéristiques souvent retrouvées chez les entrepreneurs

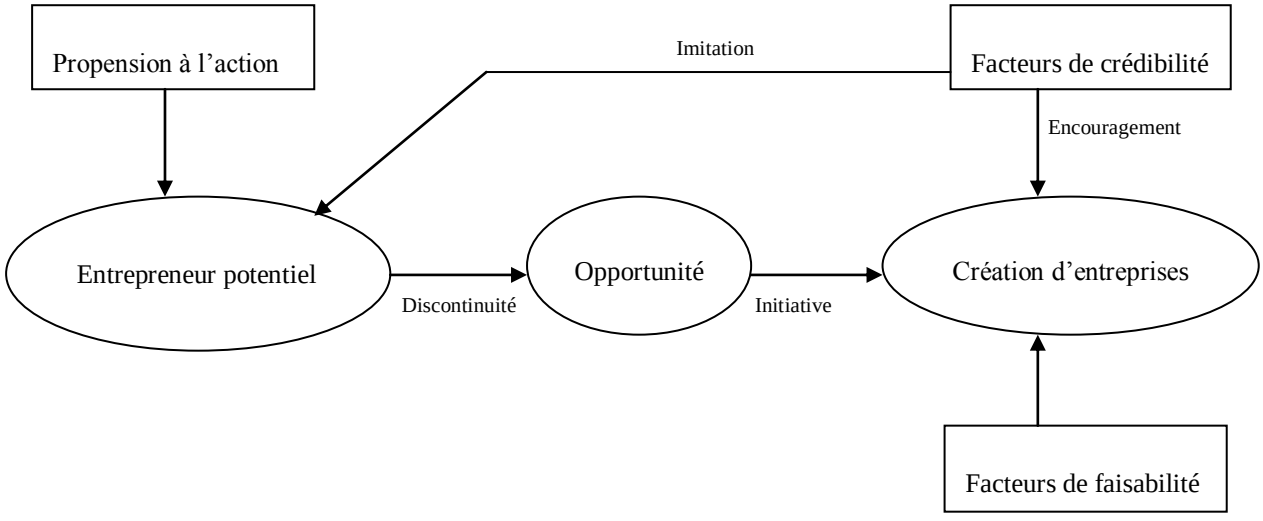
Novateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Croire en ses capacités
Capables de prendre des risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Initiative
Énergiques	Apprentissage
Persévérants	Utilisation des ressources
Originaux	Agressivité
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Tendance à faire confiance
Flexibles	Argent comme mesure de performance
Débrouillards	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude

Source : GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Invitation à la culture entrepreneuriale. Guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant, 2006, p. 14

1.1.2 Une approche multidimensionnelle du processus entrepreneurial

C'est une présentation à la fois plus explicative et plus généralisable du processus entrepreneurial. Le modèle de Shapero, plus ancien, mais qui garde toujours son actualité, sera montré ici à titre d'illustration. Ce modèle est surtout connu pour l'accent qui avait été mis par cet auteur américain, dès le début des années 1980, sur l'importance des situations de déplacement (le plus souvent négatif : insatisfaction au travail, crainte du chômage, etc.) à l'origine des décisions de créations d'entreprise. Il est en réalité plus global et a connu plusieurs versions successives, parfois avec des contributions ajoutées par divers auteurs. On en trouvera ci-dessous une présentation sous forme d'un schéma, dans lequel la variable « opportunités ou occasions d'affaires », absente du modèle initial, a été ajoutée par un auteur québécois d'où l'appellation : modèle de Shapero-Belley.

Figure 2: Présentation schématique du modèle de Shapero-Belley



Source : T. VERSTRAETE, B. SAPORTA, "Création d'entreprise et entrepreneuriat", 2006, p.132

1.2 Le projet

Lorsqu'il souhaite créer une entreprise, l'entrepreneur en a d'abord une vision qui prend la forme d'un projet. Il projette ce que sera son entreprise lorsque son projet aura abouti[22] (GARTNER et al. 1992)

1.2.1 L'idée de projet

Pour bien démarrer l'élaboration d'un projet de création d'entreprise, il est nécessaire de préciser l'idée. Cette étape ne nécessite pas beaucoup de matériel. Quelques feuilles blanches, un crayon et une gomme composeront l'équipement. La méthode sera également simple. Mais comment trouver la bonne idée ?

D'après Vincent YDÉ[23], si on n'a pas encore d'idée, il faut commencer à en chercher une à partir de nos propres compétences, mais aussi par l'observation de notre environnement. Il faudra répondre le plus sincèrement possible aux quelques questions qui vont suivre. Trente questions doivent se poser. D'une part, les quinze premières préciseront l'idée : Quels sont les produits ou services qu'on souhaite proposer ? À quels besoins vont-ils répondre ? Est-il possible de vendre ces produits ou ces services ? Comment sera déterminé le prix ? Par quel réseau de distribution est-il possible de commercialiser ces produits et ces services ? Qui sont les clients ? Où se trouvent les clients ? Connaissez-vous des entreprises qui ressemblent à celle que vous voulez créer ? L'activité est-elle saisonnière ? L'activité risque-t-elle de connaître des évolutions techniques ou réglementaires importantes à court ou à moyen terme ? Qui sont vos concurrents ? Vos produits ou vos services offrent-ils des avantages perceptibles par le client par rapport à ceux de vos concurrents ? Quelle est la durée de vie de vos produits ou de vos services ? Quels moyens seront nécessaires pour faire connaître vos produits ou vos services ? Quels sont les 5 atouts de vos produits ou de vos services ? D'autre part, les quinze dernières

[22] V. FRANCOIS, « Les transformations d'un projet de création d'entreprise pendant sa période de gestation : un essai de conceptualisation à partir d'une étude de cas », Revue de l'Entrepreneur, vol 8, n°1, 2009

[23] V. YDÉ, « Créer son entreprise : du projet à la réalité », Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert, mars 2004, Paris, p.10

analyseront les contraintes avant de se lancer dans l'étude du projet : Combien de temps est-il nécessaire avant que les premiers clients achètent les produits ou les services ? Les clients payeront-ils immédiatement après l'achat et seront-ils solvables ? Allez-vous trouver des emballages adaptés aux produits ? Comment allez-vous stocker les produits que vous envisagez de vendre ? Vos clients renouvelleront-ils leurs achats régulièrement ? Vos produits sont-ils périssables ? Arrivez-vous sur un marché saturé ? La connaissance spontanée de vos produits ou de vos services par les clients est-elle bonne ? Allez-vous trouver des fabricants ou des fournisseurs pour vos produits ? Votre produit ou votre service risque-t-il d'être nuisible pour l'environnement ou pour le voisinage ? Avez-vous les autorisations, l'expérience professionnelle ou les diplômes requis pour exercer votre activité ? Avez-vous des moyens financiers compatibles avec l'activité ? Allez-vous facilement du personnel compétent pour développer vote activité ? Dans combien de temps souhaitez-vous démarrer votre activité ? Quel est le niveau de risque pour les acteurs bancaires dans votre secteur d'activité ?[24]

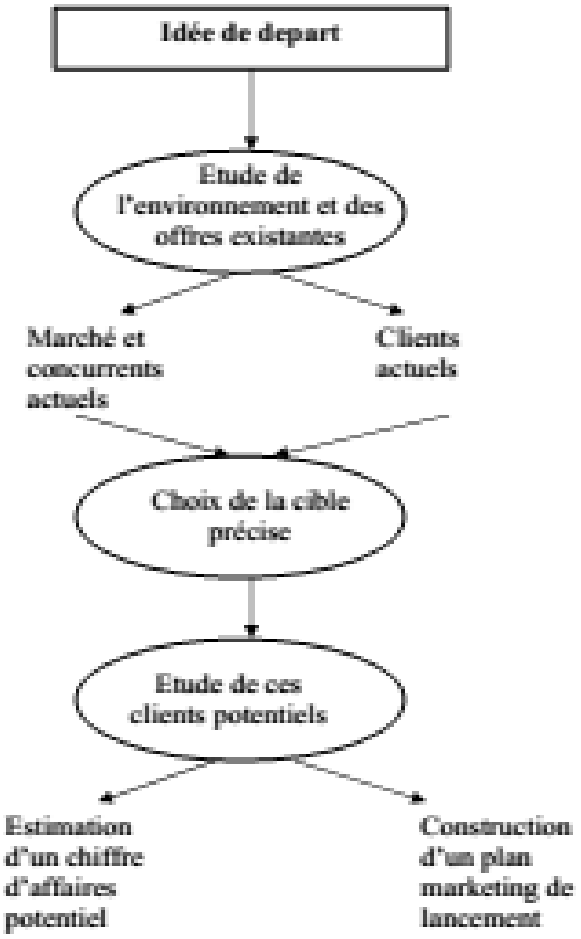
La volonté n'est pas suffisante. Le projet doit être décomposé en mille étapes pour parvenir à la réussite. Il est de plus indispensable de croiser l'ensemble des facteurs (humains, matériels, …). Le rêve le plus fou peut alors se transformer en projet et, avec du travail et du temps, en réalité. Plus le projet est complexe, plus sera rigoureuse la description de l'idée de départ.

1.2.2 L'étude de marché

L'étude de marché est la place clé dans le processus de création d'entreprise : c'est le point de départ de l'action marketing. La construction du Business Plan et ses implications financières reposent sur les conclusions de cette étude, comme l'illustre la figure suivante :

[24] V. YDÉ, « Créer son entreprise : du projet à la réalité », Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert, mars 2004, Paris, pp. 13-15

Figure 3: Place de l'étude de marché dans le processus de création d'entreprise



Source : Léger JARNIOU, Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise, 2006

Le succès de la création d'une entreprise repose sur l'identification et la satisfaction d'un besoin du consommateur. Il faut adopter une attitude marketing orientée vers le client et le marché, et essayer avant tout de répondre clairement aux questions suivantes : existe –t-il un marché pour le produit à vendre ? Quel est le volume de ce marché et combien peut-on vendre ? Quelles sont les caractéristiques qu'il faut donner au produit pour répondre aux besoins de la clientèle et exploiter l'opportunité ? Qui sont les clients ? Quel est le bon prix de vente pour la clientèle ? Quel est le meilleur moyen pour mettre le produit à la disposition du client ?

Pour l'étude du marché potentiel et de la clientèle, il est utile de procéder à des évaluations qui envisagent de manière systématique la population totale et les différents groupes sociaux sans oublier la rapidité des mutations sociales, l'évolution des besoins et des habitudes de consommation. Il est primordial de savoir qui sont les clients potentiels, où se trouvent-ils et quel est leur nombre par groupe ou catégorie sociale? Il est également utile de déterminer pour chaque groupe le nombre de consommateurs, de consommateurs potentiels et de non-consommateurs.

Il faut savoir distinguer la concurrence directe et la concurrence indirecte. La dernière qui est composée d'entreprises qui n'ont pas la même offre de produits ou de services que la nôtre, mais qui répondent aux mêmes besoins des consommateurs.

Ainsi on a pu aborder les résultats théoriques, mais qu'en est-il des résultats obtenus grâce aux entrevues effectuées ? La réponse sera explicitée dans la prochaine section : résultats des entretiens.

Section 2 : Résultats des entretiens

On abordera dans cette section les résultats obtenus lors des entretiens effectués sur le terrain. On trouvera les sous sections suivantes : l'entrepreneur et l'étude de marché.

2.1 Entretien avec Mr Njaka RAMANDIMBIARISON

L'entretien s'est effectué le 27 novembre 2013. D'après Monsieur Njaka RAMANDIMBIARISON, Président et co-fondateur d'ASISTEN TRAVEL, l'esprit entrepreneurial est indispensable pou le succès d'un projet. L'entrepreneur lui-même est l'élément essentiel du projet. Il doit être doté d'un état d'esprit différent des autres, l'esprit entrepreneurial.

Il distingue principalement trois caractères de l'esprit entrepreneurial lors de la création d'ASISTEN Travel : le premier est le goût du risque. La plupart des Malgaches ont peur de prendre des risques alors que plus on risque plus on gagne. Le second est le goût même pour l'entrepreneuriat. L'entrepreneur est décidé de se donner totalement à son propre compte. Le troisième est le fait d'être polyvalent. La création d'une entreprise

demande une multitude de tâches à effectuer. L'entrepreneur ne doit pas juste se baser sur sa technicité mais doit toucher un maximum de connaissances, par exemple sur les ressources humaines, la communication, la commercialisation, etc.

C'est après qu'il faut se soucier du financement du projet. Pour le cas d'ASISTEN Travel, les fondateurs ont utilisés ce qu'on appelle le « bootstrapping » ou tout simplement la mise de fonds personnel. C'est commencer par un petit capital, obtenu par les épargnes des salaires, l'aide de la famille, etc.

Ils n'ont pas effectué une étude de marché, mais ils ont tout de suite fait la communication de leur produit au Canada. Ils ont commencé à créer un site internet, des brochures. Puis, ils ont effectué de la prospection porte-à-porte et enfin par la mise en place de l'agence à Antananarivo. La formalisation de l'entreprise ne s'est effectuée qu'après une année d'exercice. Notons que durant cette première année, ils ont pu vendre deux à trois voyages.

2.2 Entretien avec Mr Riveltd RAKOTOMANANA

L'entretien s'est déroulé le 30 novembre 2013. D'après Monsieur Riveltd RAKOTOMANANA, Président local 2013 de la JCI IARIVO, le succès du projet se repose sur deux facteurs : d'une part, la qualité de l'entrepreneur et d'autre part, l'idée de projet viable.

Concernant l'esprit entrepreneurial, il est d'abord formé par l'état d'esprit lui-même : le goût du risque pour aborder un projet, le leadership car le créateur n'est pas seul mais doit avoir une équipe qu'il doit mener, persévérant car le chemin est long, créatif et innovant pour satisfaire les besoins des clients, etc.

Puis, Il y a aussi le comportement de l'entrepreneur qui doit être beaucoup plus extraverti, avoir des relations et des réseaux. Il doit avoir le sens de l'observation et doit être à l'affût des informations car l'environnement est en perpétuel changement.

Enfin, la maîtrise de plusieurs domaines de connaissances et de compétences est nécessaire : la créativité, la gestion, l'approche commerciale, l'étude de marché, le financement, la fiscalité, le domaine juridique, etc. et surtout la maîtrise du métier.

L'entrepreneuriat est un business, les sentiments n'ont pas sa place. Il faut toujours développer l'entreprise et ne pas s'arrêter.

Concernant la maîtrise du marché, selon ses propos, l'étude de marché est indispensable car c'est l'environnement où on proposera nos produits et/ou nos services. Elle est d'abord basée sur l'évaluation du chiffre d'affaires ou CA. Il nécessite la prévision des volumes et de la politique des prix. Puis, elle se base sur la structure du marché obtenu par l'analyse de la clientèle et de l'analyse de la concurrence. L'étude de marché peut être coûteuse si on demande le service des prestataires, mais il peut être effectué par soi-même.

Ainsi, les résultats ont été explicités dans ce chapitre. Des résultats théoriques ont été obtenus grâce à la technique documentaire décrite dans le premier chapitre. Des résultats sur terrain ont été aussi acquis par différents entretien. Les résultats sont surtout basés sur les caractéristiques d'un vrai entrepreneur : ses caractères, ses comportements, ses compétences, etc. Le succès des entrepreneurs est lié à un ensemble de caractéristiques qualifiées d'entrepreneuriales. Il est impossible de retrouver chez une même personne toutes ces caractéristiques. Chez un entrepreneur, certaines sont plus fortes que d'autres, ce qui fait que chacun possède un profil bien particulier tout en possédant plusieurs caractéristiques communes contribuant à son succès.

Mais résultats évoquent aussi sur ce qui concerne le marché : la clientèle, la concurrence, etc. On a pu collecter d'autre information nécessaire pour le passage d'un projet vers une entreprise comme une méthode de financement. Par voie de conséquence, il faudra soigneusement dimensionner les besoins financiers et obtenir les ressources suffisantes. La création ex-nihilo exige beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité. Par ailleurs les risques doivent être particulièrement bien évalués.

Ces résultats feront maintenant l'objet d'une discussion en vue de recommandations. Ce qui nous amène au prochain chapitre : discussions et recommandations

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce troisième et dernier chapitre, on abordera les analyses, les interprétations sur les résultats obtenus dans le chapitre précédent. On y élucidera l'infirmation ou la confirmation de nos hypothèses suivant les résultats obtenus.

La discussion des résultats consiste pour l'essentiel à dégager en quoi les données recueillies et les résultats obtenus permettent de répondre à la problématique. Dans tous les cas, il faut établir des liens avec les études précédentes et la démarche méthodologique.

Deux méthodes d'analyse seront utilisées, l'analyse du contenu et l'analyse SWOT. Elles essaieront de dégager le rapport entre les hypothèses établies et les résultats obtenus lors des recherches. L'analyse des données consiste à déterminer comment nous procéderons pour « faire parler » ses données[25]. Après l'analyse des données, des recommandations seront proposées afin d'améliorer le passage d'un projet vers une entreprise.

Ainsi, ce chapitre se divisera en deux sections, d'une part, les discussions constituées de l'analyse de contenu et de l'analyse SWOT ; et d'autre part, les recommandations dont l'enseignement de l'entrepreneuriat et l'organisation du projet.

[25] P. MONGEAU, « Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée », PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DE QUÉBEC, 2008, p.83

Section 1 : Discussions

Dans cette section, l'analyse des résultats sera établie. Deux méthodes seront appliquées. Il y a l'analyse SWOT et l'analyse de contenu qui sera abordée en premier lieu.

1.1 Analyse de contenu

1.1.1 L'entrepreneuriat

D'après le figure 2 (chapitre II, section 1), dans toute initiative entrepreneuriale, qu'elle se situe à un niveau individuel ou collectif, la réussite ou l'échec dépendent largement des démarches et des méthodes utilisées, en définitive, et pour être direct, de la façon de penser et d'agir dans des situations singulières. Lors d'une création d'entreprise, par exemple, événement qui peut présenter des risques (plus ou moins) élevés, beaucoup d'éléments liés au projet, à l'environnement et aux individus engagés sont à prendre en considération. Les informations pertinentes sur l'environnement, l'opportunité d'affaires, le marché, les concurrents sont généralement difficiles à obtenir. Or elles peuvent permettre de réduire l'incertitude sur le projet, liée, à la recherche et au traitement d'informations. Dans ces conditions, la dimension méthodologique prend une importance telle, qu'aucun entrepreneur potentiel ne peut se permettre de la sous-estimer ou de l'ignorer.

Connaître et comprendre les phases, les points essentiels, les facteurs clés de la démarche entrepreneuriale relève d'une approche raisonnée (qui n'exclue cependant pas la passion) et professionnelle, qui prépare à l'exercice des responsabilités et au métier de dirigeant d'entreprise. Utiliser une démarche, dans ce contexte particulier, permet, plus facilement, d'intégrer les risques (et l'incertitude), dans un cheminement, de les identifier, de les mesurer, d'en prévoir les conséquences et d'imaginer les scénarios et les réponses les mieux adaptés. Cela permet d'agir également sur le potentiel de création de valeur du projet, les deux composantes étant généralement associées.

Les approches classiques ont tendance à présenter la démarche de création ou de reprise plutôt sous une forme séquentielle : une suite ordonnée d'étapes ou de phases qui correspondent à des problématiques ou des moments bien définis. À titre d'exemple, la démarche préconisée par l'Agence Pour la Création d'Entreprise, dans son

guide pratique du créateur, comprend quatre phases : naissance de l'idée (bien décrite dans les résultats), élaboration du projet, structuration de l'entreprise et démarrage de l'activité. Le contenu de chaque étape prépare logiquement à la prise de décision et au passage à l'étape suivante.

L'entrepreneur préparé, formé à l'acte d'entreprendre est donc un individu qui suit des buts personnels, il est guidé par des motivations et cherche, à travers l'approche qu'il utilise, le meilleur compromis possible entre la satisfaction de ses objectifs, le niveau de risques acceptable et le degré espéré de création de valeur, pour lui et pour l'environnement dans lequel il envisage d'opérer. Dans son parcours, l'entrepreneur va rechercher, collecter et analyser de nombreuses données. Ces dernières doivent lui permettre de prendre de multiples décisions, stratégiques et opérationnelles, de dimensionner et d'orienter le projet et d'agir dans de nombreuses directions.

Résumer un projet entrepreneurial par une suite ordonnée d'étapes et de phases peut entretenir, par ailleurs, l'illusion d'un processus simple en apparence. Ce type de représentation dissimule ce qui nous apparaît au cœur du phénomène entrepreneurial, la combinaison indissociable de deux composantes et leurs interactions. Ces deux entités sont la composante stratégique (le projet, l'environnement, les ressources) et la composante humaine (l'entrepreneur, ses comportements, ses aptitudes, ses motivations et ses partenaires). Les décisions prises et les actions réalisées dans une démarche entrepreneuriale ne peuvent s'analyser et se comprendre qu'à l'éclairage de cette relation particulière entre ces deux composantes. La diversité des éléments en jeu dans un projet entrepreneurial, leur interdépendance, la multiplicité des trajectoires et des cheminements des entrepreneurs (créateurs, repreneurs, entrepreneurs organisationnels, sociaux ou institutionnels) démontrent les limites importantes des démarches séquentielles.

Ainsi s'intègre la notion de complexité qui s'inspire de la théorie des systèmes. L'individu et son projet potentiellement créateur de valeurs, forment, en effet, un système complexe qui apparaît, évolue, se transforme dans des interactions internes et des échanges avec l'environnement. Dans ce processus, le temps est une variable fondamentale, qu'il s'agisse du temps de l'individu et/ou de celui du projet. L'esprit entrepreneurial du porteur de projet entre alors en jeu afin que son projet soit un succès. Doté de cet état d'esprit, l'entrepreneur minimisera le risque d'échec.

Le tableau 2 (chapitre II, section 1) résume les caractères, les comportements et les compétences nécessaires pour l'entrepreneur. Il faut bien prendre le temps de réfléchir car cette phase peut faire gagner un temps précieux en permettant d'identifier les contraintes du projet. L'objectif n'est pas de produire une œuvre littéraire mais de rassembler des informations qu'on fera évoluer tout au long du travail du projet. Il est tout aussi important d'identifier les zones d'ombre, ensemble des points qu'on ne maîtrise pas, que les informations qu'on connaît déjà. Il faut avoir confiance en soi, nous sentir capable de faire quelque chose, nous percevoir positivement, être certain de nos possibilités, exprimer nos points de vue même dans l'adversité ; avoir de la motivation pour rester enthousiaste dans la réalisation du projet, avoir le goût du défi et anticiper le plaisir de la réussite ; faire des efforts, nous disposer à travailler fort, à accomplir des tâches déplaisantes avec une attitude positive, à anticiper la satisfaction que nous retirons du travail bien fait ; avoir le sens des responsabilités, assumer et réaliser ce qui a été convenu par l'équipe, le groupe, l'organisation ou nous-mêmes, respecter nos engagements ; prendre de l'initiative, passer à l'action, transformer un problème par une action à entreprendre, être à l'affût des bonnes occasions ; être persévérant, faire preuve de constance dans ce que nous entreprenons, démontrer notre capacité à poursuivre un projet jusqu'à ce qu'il soit réalisé, passer par-dessus les frustrations et les problèmes auxquels nous sommes confrontés et poursuivre l'objectif initial malgré les embûches ; être solidaire, partager des buts communs et collaborer à leur réalisation, croire que nous sommes une ressource pour les autres et que les autres peuvent nous apporter quelque chose ; avoir l'esprit d'équipe, agir avec les autres d'une manière concertée, travailler pour atteindre l'objectif visé tout en considérant l'opinion des différents membres de l'équipe ; être débrouillard, recourir à nos connaissances et à nos habiletés pour faire face à l'imprévu. Certains critères ont été aussi rencontrés lors des entretiens (chapitre II, section 2).

Grace à ces compétences entrepreneuriales comme la perception et l'estimation des risques, l'innovation, la créativité, on pourrait inventer, par l'observation de ce qui nous entoure, on pourrait trouver des produits ou services qui manquent c'est-à-dire un besoin non pourvu à un endroit donné, d'une amélioration à ajouter à un produit ou à un mode de commercialisation, d'un nouveau service. Ainsi, on pourra satisfaire la clientèle,

et les clients achèteront nos produits et/ou services. Tant que nos produits s'écoulent, le projet verra le succès.

L'esprit entrepreneurial par ses critères : la persévérance et la détermination, la capacité à conduire l'organisation et l'équipe vers le futur souhaité, le leadership, le sens de l'initiative, la perception et l'estimation des risques, la débrouillardise, la persévérance, le besoin de réalisation aide l'entrepreneur à ne pas abandonner son projet malgré les obstacles.

Ainsi par cette analyse de contenu des résultats concernant l'entrepreneuriat, on peut vérifier l'hypothèse que l'esprit entrepreneurial assure le succès d'un projet.

1.1.2 Le marché

D'après Florence MOUNIER[26], Conseillère en développement économique, la majorité des échecs des jeunes entreprises est liée au commercial, notamment une étude de marché inexistante ou insuffisante. Les entreprises qui ont du succès connaissent leurs clients et leurs concurrents. La première étape critique à franchir pour faire l'étude d'un marché et développer une stratégie de commercialisation est l'acquisition d'une information claire et précise à propos de la clientèle et des concurrents. Le succès, des entreprises nouvelles ou existantes, dépend de l'évaluation précise du marché et du développement d'un plan efficace. Le marché influence et oriente tous les aspects des activités de l'entreprise et contribue au succès ou à la faillite de celle-ci.

Redoutée par les créateurs qui y voient bien souvent une perte de temps, l'étude de marché est pourtant une étape indispensable. Le travail de définition précis du projet était basé sur la vision de l'entreprise et des contraintes du marché. Avec l'étude de marché on confronte l'idée à la réalité économique et à la vision des clients. L'étude de marché doit permettre de faire évoluer la première idée et de l'ajuster aux attentes des consommateurs. Basée sur la compréhension de l'environnement du projet, son objectif est simple : il s'agit de connaître l'offre et la demande pour positionner la future entreprise dans son marché.

[26] Les entrepreneuriales, Soirée Tools, 2006

En matière de concurrence, c'est-à-dire l'offre, l'analyse est trop souvent rapide et incomplète. Il convient néanmoins de relativiser encore un peu cette approche de la concurrence directe et indirecte. Fuir la concurrence n'est pas toujours un gage de réussite, bien au contraire. Dans certains cas, s'implanter à proximité de ses concurrents s'avère même une stratégie. Mais savoir sa concurrence est alors indispensable pour le succès du projet car en mettant une bonne stratégie, on pourrait éviter cette menace.

Pour la demande, l'analyse de la clientèle permettra de savoir les différentes catégories de consommateurs, les produits consommés et leurs caractéristiques techniques. Elle donnera les informations concernant le lieu d'achat, les moments d'achat et de consommation, les circonstances d'achat. Il fournira aussi la répartition des clients, la motivation d'achat, etc. bref, toutes les informations venant de la demande qu'il faille essayer de satisfaire. Pour le marché, les méthodes d'estimation de la demande actuelle ou future doivent tenir compte de la dynamique de mutation des marchés. Ces derniers évoluent suite à plusieurs facteurs, on peut citer le taux de croissance de la population, l'élévation du niveau de vie, le changement des habitudes de consommation… En effet, l'étude de marché ne doit en aucun cas négliger l'information du terrain. Il est intéressant de rencontrer des clients potentiels quand c'est possible, montrer ou en parler à des futurs clients ce que l'on souhaite vendre ou encore discuter avec des personnes ayant des connaissances précieuses par rapport au projet. Il faut rester critique sur les informations disponibles qui peuvent être à une échelle trop grande et donc peu pertinente pour un projet de taille modeste ou trop générale par rapport à une spécialité. Ainsi connaitre la demande est nécessaire pour le succès du projet car il offre une opportunité si l'idée et la réalité sont compatibles. Pour le cas contraire, le changement d'idée est tout de suite à faire. L'entretien avec le consultant en entrepreneuriat l'a vérifié (chapitre II, section 2)

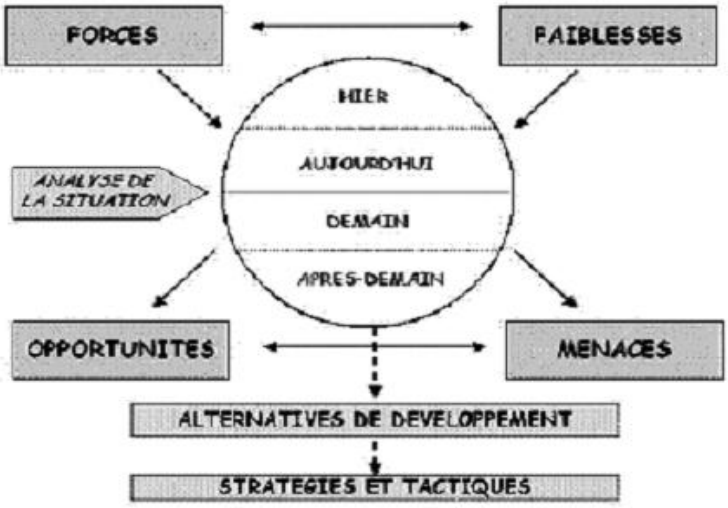
L'étude de marché permet en plus la définition de politiques et des actions à entreprendre qui engagent l'avenir de l'affaire à savoir : les politiques de marché, du produit, du prix, de distribution et de communication.

Donc, par cette analyse de contenu des résultats concernant le marché, l'hypothèse que la maîtrise du marché assure le succès d'un projet est vérifiée.

1.2 Analyse SWOT

Depuis le milieu du XXe siècle, le diagnostic s'est enrichi de moyens techniques et de critères plus opératoires (méthodes d'observation directe et indirecte, entretiens individuels et de groupe, enquêtes, ratios, mesures comptables, physiques, chimiques, grilles d'analyse, prédicateurs de faillite, cartes et morphologies industrielles, matrices stratégiques, chaîne de valeur, ...) qui en renforcent la productivité (Figure 2)

Figure 3 : Analyse SWOT (d'après modèle LCAG)



Source : Cours de Marketing International 4ème année, Département GESTION, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2011-2012 basée sur le modèle LCAG de 1965

Cette analyse SWOT se base sur les résultats obtenus. Elle se fixe sur les deux hypothèses qui sont : l'esprit entrepreneurial assure le succès d'un projet, la maîtrise du marché assure le succès d'un projet.

a) Tableau 3 : L'esprit entrepreneurial

	Positif	**Négatif**
Interne	*Liste des **FORCES*** - Polyvalence - Leadership - A l'affût des informations - Extraverti - Créatif et innovant - Persévérant - Visionnaire - Responsabilité - Intégrité - Ouverture d'esprit - Débrouillard - Optimiste	*Liste de **FAIBLESSES*** - Tendance à tout faire soi-même - Prise de risque - Tendance à faire confiance
Externe	*Liste des **OPPORUNITES*** - L'entrepreneuriat peut être enseigné - Madagascar a plein de ressources inexploitées - L'apprentissage peut se faire de différentes façons	*Liste des **MENACES*** - La culture malgache - L'inexistence de structure qui aide et protège les entrepreneurs

Source : Auteur (2013)

b) Tableau 4 : L'étude de marché

	Positif	**Négatif**
Interne	*Liste des **FORCES*** - Connaissance de la clientèle - Connaissance de la concurrence - Information sur les fournisseurs - Aide à la prise de décision - Réduction de risques et d'incertitudes - Compréhension de l'environnement - Sources de stratégie	*Liste de **FAIBLESSES*** - Demande du temps - Peut être coûteux - Demande une certaine technicité - Exige une multitude de tâches
Externe	*Liste des **OPPORUNITES*** - Informations accessibles soit sur terrain, soit à l'INSTAT, soit par d'autres supports - Existence de différents outils	*Liste des **MENACES*** - Le changement perpétuel du marché - Environnement non maîtrisable

Source : Auteur (2013)

Section 2 : Recommandations

Ainsi les faiblesses et les menaces de l'esprit entrepreneurial et de l'étude de marché citées, on peut établir des propositions de solutions y afférentes. D'abord il y a l'enseignement de l'entrepreneuriat, ensuite l'organisation du projet et enfin la formalisation du projet.

2.1 L'enseignement de l'entrepreneuriat[27]

L'accroissement de la demande d'éducation et de formation en entrepreneuriat a des sources multiples. Nous décrivons simplement les trois plus importantes. La première source est gouvernementale. La croissance économique, la création d'emplois, le renouvellement des entreprises, les changements technologiques et politiques, l'innovation dépendent très largement, dans le paradigme postindustriel, des créateurs d'entreprises et d'activités, en un mot des entrepreneurs. D'où un intérêt croissant pour les entrepreneurs et des questionnements du type : « Comment et où susciter des vocations entrepreneuriales ? Comment éduquer et former les futurs entrepreneurs ? »

La seconde source vient des étudiants. De ceux, tout d'abord, qui envisagent, à très court terme ou à plus longue échéance, de créer leur entreprise ; de ceux, ensuite, qui souhaitent acquérir des connaissances indispensables, selon eux, au bon déroulement de leur carrière dans des entreprises, quelle qu'en soit la taille. Ces dernières, en effet, s'intéressent de plus en plus à l'entrepreneuriat et orientent progressivement leur recrutement de jeunes cadres vers des individus dotés des connaissances, attributs et par fois expériences utiles à l'acte entrepreneurial.

Les entreprises petites, moyennes ou grandes, constituent donc la troisième et dernière source. Elles semblent privilégier aujourd'hui, au niveau de leurs cadres, des compétences et des comportements managériaux autres que ceux qui ont prévalu au cours des dernières années.

[27] A. FAYOLLE, « Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre », 2ème édition, DUNOD, 2012, Paris, pp. 7-8

L'enseignement de l'entrepreneuriat constitue donc un outil essentiel pour développer une culture entrepreneuriale dans un pays. Au-delà même du développement du goût d'entreprendre et de l'esprit d'entreprise, l'enseignement peut contribuer à l'amélioration de l'image de l'entrepreneuriat et de l'entreprise, et à mettre en valeur le rôle de l'entrepreneur dans la société. « Nul n'est programmé génétiquement pour devenir entrepreneur, on ne nait pas entrepreneur. L'entrepreneuriat est un mode de comportement, c'est une attitude qui peut-être encouragée, favorisée, contrariée, soit, mais on peut apprendre à modifier son comportement et on peut y arriver » (Kets de Vries et de Stevenson, 2007)

2.1.1 La sensibilisation des étudiants

D'abord, les objectifs concernent la sensibilisation des étudiants, pour les aider à voir, dans la création d'entreprise, une option de carrière possible et développer en eux des attitudes positives et favorables vis-à-vis des situations entrepreneuriales. La sensibilisation peut être faite de différentes manières. L'accent peut être mis sur ce qu'apportent les entrepreneurs à nos économies et à nos sociétés. Les valeurs, attitudes et motivations des entrepreneurs doivent également être présentées et discutées, à l'aide d'études de cas ou de témoignages d'entrepreneur. Par exemple, on recommande l'organisation de salons de l'entrepreneuriat, favoriser les coachings venant des entrepreneurs déjà expérimentés, etc.

2.1.2 La formation aux situations, aux techniques et aux outils

Ensuite, la formation aux situations, aux techniques et aux outils. Les objectifs peuvent également s'élaborer autour du transfert et du développement des connaissances, compétences et techniques spécifiques destinées à accroître le potentiel entrepreneurial des étudiants. À ce niveau, il s'agit de mieux les préparer à penser, analyser et agir dans des situations particulières et des milieux différents (petites et moyennes entreprises) en tant qu'entrepreneurs. Les situations visées concernent la création, la reprise ou l'entrepreneuriat organisationnel. Les stratégies d'entrée, l'innovation, la créativité ou encore le droit de la propriété constituent quelques exemples de thématiques.

2.1.3 L'accompagnement

Enfin, l'accompagnement des porteurs de projet. Il s'agit dans ce dernier cas de travailler avec des étudiants ou des participants à des programmes de formation-action, qui sont engagés concrètement dans des démarches de création d'entreprise. L'accent sera mis davantage sur la facilitation des processus individuels d'apprentissage, la mise en relation avec des partenaires potentiels, les processus d'accès aux et d'acquisition des ressources clés et, enfin sur le coaching.

D'autres stratégies d'enseignement peuvent aussi être appliquées comme : les discussions, les conférences, les entrevues, les jeux de rôle, les simulations, les voyages éducatifs (visites, etc.), les recherches, les travaux en équipe, les études de cas, les tests, les conférences, etc. Il est admis aujourd'hui que l'entrepreneuriat, ou tout au moins certains aspects de ce dernier, peut être enseigné (Vesper et Gartner, 1997)

2.2 L'organisation du projet

2.2.1 L'étude de marché

Dans l'étude de marché, un système d'information est nécessaire afin de pouvoir déceler les données pouvant conduire à une prise de décision fiable et gage de réussite.

Identifier ses concurrents ne suffit pas. Il faut les connaître, comprendre leurs modes de fonctionnement et analyser leurs offres de produits u de services. La construction d'un outil s'avère nécessaire : une grille d'analyse de la concurrence. Comme il n'y a pas de grille standard, sa conception dépend de l'activité réalisée. Voici une liste, non exhaustive, d'informations intéressantes à obtenir concernant chaque concurrent identifié : ancienneté sur le marché ; taille de l'entreprise ; nombre de salariés ; part de marché détenue ; chiffre d'affaires réalisé ; santé financière de l'entreprise ; gamme de produits ou de services ; produits ou services complémentaires ; horaires d'ouverture ; jours de fermeture ; agencement du lieu ; qualité de l'accueil, compétences techniques ; vétusté du matériels ; prix pratiqués ; réductions accordées ; fournisseurs ; supports utilisés pour la publicité ; notoriété ; implication dans le tissu économique local. Après, on définit ses avantages concurrentiels et mettre en forme de tableau reprenant pour chaque concurrent

selon ses points forts et ses points faibles. On recommande l'établissement d'un tableau sur le même modèle que celui présenté ci –dessous.

Tableau 5 : Exemple de tableau d'analyse de la concurrence

Concurrents directs	Points forts	Points faibles	Mes avantages concurrentiels
Entreprise A			
Entreprise B			
Entreprise C			
Concurrents indirects	Points forts	Points faibles	Mes avantages concurrentiels
Entreprise D			
Entreprise E			

Source : Auteur (2013)

2.2.2 Utilisation d'outils de gestion de projet

L'organisation va se faire à l'aide de méthodes et d'outils spécifiques qu'il convient de connaitre et d'apprendre à manipuler à bon escient si l'on veut être efficace, c'est-à-dire si on veut atteindre les objectifs. C'est grâce à leur utilisation que les entrepreneurs peuvent piloter leurs projets et donc de se tenir au courant de l'avancement et du déroulement de ceux-ci. Il est donc intéressant de promouvoir l'utilisation desdits outils dans les projets et même dans les entreprises. Les outils et méthodes d'organisation et de pilotage du projet sont nombreux. On peut citer les deux outils qui nous semblent les plus importants : le diagramme des tâches et le planning opérationnel.

Le planning opérationnel ou méthode PERT

La base de la construction du planning opérationnel est la méthode connue aujourd'hui sous le nom générique de méthode PERT ou Program Evaluation and Review Technic (Technique d'Evaluation et de Contrôle des Programmes). C'est une méthode mise au point aux USA en 1958 par Willard FRAZARD. On peut citer aussi la méthode de chemin critique ou la méthode des potentiels qui lui ressemble beaucoup. Le PERT est une méthode d'analyse, de communication et de prise de décision, qui nécessite, pour être bien utilisée, une très grande rigueur.

Le diagramme des tâches ou diagramme de GANTT

C'est l'outil de structuration du projet. Le diagramme de GANTT est un planning représentant graphiquement le réseau PERT. Il permet le suivi des différentes opérations mises en œuvre et leur réajustement compte tenu d'éventuels aléas (ex : retard). Il permet d'organiser le travail et de responsabiliser les acteurs sur les tâches à accomplir pour réaliser le projet. C'est à partir du diagramme que se construisent le planning et le budget de référence ainsi que la configuration technique du projet qui sont avec l'avancement physique les indicateurs de tableau de bord de la conduite de projet.

2.3 La formalisation

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.

2.3.1 L'OMAPI

Il faut aller à l'OMAPI ou Office Malgache de la Propriété Industrielle pour s'enregistrer. L'OMAPI est chargé de l'administration de la propriété industrielle et de la promotion de l'activité inventive à Madagascar. À cet effet, il peut délivrer, à la demande des intéressés, des titres de propriété industrielle, à savoir : des brevets d'inventions, des certificats d'enregistrement de marques de produits ou de services, des certificats

d'enregistrement de dessins ou modèles industriels, et des certificats d'enregistrement de noms commerciaux (annexe 5).

2.3.2 L'immatriculation

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, au Centre Fiscal, à l'INSTAT, à l'EDBM et le dépôt des statuts juridiques au Greffier du Tribunal de Commerce, et la publicité de la Société

Ainsi se termine se dernier chapitre. Les discussions et les recommandations ont été explicitées. Grâce à deux méthodes d'analyse, on a pu vérifier les deux hypothèses de notre recherche : l'esprit entrepreneurial assure le succès d'un projet, la maîtrise du marché assure le succès d'un projet.

Dans la première section, on a fait l'analyse de contenu des résultats obtenus grâce à laquelle on pu confirmer les hypothèses. L'analyse SWOT nous a aidé à faire des recommandations nécessaires au processus de création d'entreprise. Dans la seconde section, les recommandations ont été établies comme l'enseignement à l'entrepreneuriat, l'organisation de l'étude de marché et la formalisation.

CONCLUSION

En conclusion, on essaiera de faire un résumé de notre étude. Le premier chapitre est vraiment la base de notre recherche, intitulé la méthodologie. On a opté pour l'angle d'approche qualitative qui vise la compréhension et procure de l'information sur le particulier. Cette approche nous a mené à choisir comme méthode de collecte de données la technique documentaire et la technique d'entretien ou l'entrevue. Les techniques de collecte de données sont diverses, rien n'empêche un chercheur de rassembler des données au moyen de plusieurs instruments de collecte différents. Au contraire, une telle pratique nous permet de valider ses données. En effet, si deux sources d'information révèlent les mêmes faits, le chercheur aura une plus grande confiance en la validité des informations ainsi recueillies.

Plus précisément, le choix s'est porté sur l'entretien semi-directif qui laisse une grande place à la spontanéité du sujet. Il permet de respecter la personnalité de l'individu qui peut envisager le problème d'une manière originale. Nous avons pu s'entretenir avec deux personnes, spécialistes dans le domaine de la création d'entreprise : un fondateur d'une entreprise et un consultant en entrepreneuriat. Pour l'analyse des résultats, deux méthodes seront appliquées : l'analyse de contenu et l'analyse SWOT. Ce dernier permettra de faire des recommandations dans le troisième chapitre.

Nous avons rencontré des contraintes durant la recherche. Les principales sont le temps et l'échantillon qui est minimisé, diminuant le bien fondé de la recherche. Notre étude s'est limitée sur la création d'entreprise, non pas sur la reprise ou autre forme. La présentation de notre démarche vise à leur permettre d'estimer la validité et la portée de nos conclusions. Elle leur permet d'évaluer dans quelle mesure nos résultats sont aptes à orienter leurs actions dans leurs propres milieux. Autrement dit, la présentation de notre démarche vise à favoriser l'appropriation de nos résultats par les personnes qui nous liront.

Les résultats ont été donnés dans le second chapitre. Des résultats théoriques ont été obtenus grâce à la technique documentaire décrite dans le premier chapitre. Des résultats sur terrain ont été aussi acquis par différents entretiens. Les résultats sont surtout basés sur les caractéristiques d'un vrai entrepreneur : ses caractères, ses comportements, ses compétences, etc. Le succès des entrepreneurs est lié à un ensemble de caractéristiques qualifiées d'entrepreneuriales. Il est impossible de retrouver chez une même personne toutes ces caractéristiques. Chez un entrepreneur, certaines sont plus fortes que d'autres, ce qui fait que chacun possède un profil bien particulier tout en possédant plusieurs caractéristiques communes contribuant à son succès.

Mais les résultats évoquent aussi sur ce qui concerne le marché : la clientèle, la concurrence, etc. On a pu collecter d'autre information nécessaire pour le passage d'un projet vers une entreprise comme une méthode de financement. Par voie de conséquence, il faudra soigneusement dimensionner les besoins financiers et obtenir les ressources suffisantes. La création ex-nihilo exige beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité. Par ailleurs les risques doivent être particulièrement bien évalués.

Dans le troisième et dernier chapitre se trouvent les discussions et les recommandations. Dans la première section, on a fait l'analyse de contenu des résultats obtenus grâce à laquelle on a pu confirmer les hypothèses. Par l'analyse de contenu des résultats concernant l'entrepreneuriat, on a pu vérifier l'hypothèse que l'esprit entrepreneurial assure le succès d'un projet et par l'analyse de contenu des résultats concernant le marché, l'hypothèse que la maîtrise du marché assure le succès d'un projet est vérifiée. L'analyse SWOT nous a aidés à faire des recommandations nécessaires au processus de création d'entreprise. Dans la seconde section, les recommandations ont été établies comme l'enseignement à l'entrepreneuriat, l'organisation de l'étude de marché et la formalisation.

Ainsi par notre recherche, la première hypothèse : l'esprit entrepreneurial assure le succès d'un projet et la seconde hypothèse : la maîtrise du marché assure le succès d'un projet, sont confirmées.

L'accélération incessante des mutations, notamment technologiques, l'évolution des équilibres sociaux, la précarité croissante des emplois salariés dans les grandes organisations, la volonté d'avoir un travail conforme à ses propres valeurs, la perspective d'être son propre patron sont autant de forces qui poussent un nombre croissant d'hommes et de femmes à considérer la création d'entreprise comme une alternative crédible à un emploi salarié. Parallèlement, il est aujourd'hui communément admis que l'orientation entrepreneuriale au sens large d'une économie en général ou d'une organisation en particulier est directe ment liée à son niveau de performance.

Puisque beaucoup de jeunes femmes et hommes sont incapables de trouver des opportunités d'emploi formel, il est de plus en plus important d'encourager l'entrepreneuriat pour mobiliser leur enthousiasme, leur énergie et leurs ambitions de contribuer au développement économique. La majorité des jeunes dans le monde vivent dans des économies en développement, où les emplois formels sont rares et où il peut même être difficile de trouver des emplois informels. Créer une entreprise quand rien n'existe n'est pas une situation facile.

Les micros, petites et moyennes entreprises génèrent de nouveaux emplois et derrière chacune d'entre elles on trouve l'esprit et l'imagination d'un entrepreneur. L'entrepreneuriat renforce la croissance économique, accélère la modernisation et peut jouer un rôle crucial dans la stimulation du développement durable et la création d'emplois décents. Toutefois, l'adoption de politiques favorables au développement des petites entreprises ne fonctionnera que si les femmes et les hommes sont préparés et équipés pour relever le défi de l'entrepreneuriat. La formation à l'entrepreneuriat est essentielle pour sensibiliser les jeunes au monde de l'entreprise, afin que ceux qui le souhaitent puissent franchir les étapes difficiles mais gratifiantes pour transformer leurs rêves en réalité.

Certaines des compétences de base et des qualités requises pour être un entrepreneur performant, telles que la confiance en soi, la présentation, le réseautage, la motivation et le dynamisme, devraient être développées le plus tôt possible à travers le système éducatif formel.

Nous relions ces apports à l'épanouissement des individus, à l'amélioration de la culture entrepreneuriale et à l'accroissement des taux de succès des initiatives et démarches entrepreneuriales. Pour sa contribution à l'épanouissement individuel, l'entrepreneuriat permet aux individus de développer leurs talents et leur créativité, de réaliser leurs rêves, d'acquérir une certaine indépendance, une sensation de liberté. Et même si l'« entreprendre » est souvent difficile (il y a beaucoup d'échecs), le fait d'avoir essayé de lancer une entreprise est un processus d'apprentissage en soi qui aide au développement de l'individu. L'enseignement de l'entrepreneuriat devrait, à ce niveau, surtout viser à développer le goût d'entreprendre (au sens large) et à stimuler l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat dans un sens mercantile, dans le but d'obtenir un profit).

Pour le développement de la culture entrepreneuriale des pays. L'entrepreneuriat a trait à la dimension économique et sociétale. Si l'entrepreneuriat participe du développement individuel, il est aussi le moteur de la croissance économique dans une économie de marché. Élément central du processus entrepreneurial, l'entrepreneur est toujours à l'affût de nouvelles opportunités pour agencer et mettre en œuvre les ressources appropriées pour transformer ces opportunités en activité économique ou sociale. Ce faisant, l'entrepreneur met en marche un processus de «création destructrice» pour emprunter l'expression de Schumpeter : il crée une entreprise qui produit des innovations, les quelles forceront les entreprises existantes à s'adapter ou à disparaître. Les niveaux de développement et de croissance économique dans différents pays à un moment donné ou dans un même pays à différents moments sont corrélés à l'intensité de l'activité entrepreneuriale qui y règne.

L'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique libéral. Il est, très souvent, à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique. L'entrepreneur est l'innovateur qui apporte la destruction créatrice (Schumpeter, 1935). Tout cela a été parfaitement mis en valeur, dès la fin des années 1970, par Octave Gélinier (1978) qui insiste sur l'importance des apports de l'entrepreneur à l'économie : « Les pays, les professions, les entreprises qui innovent et se développent sont sur tout ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat. Les statistiques de croissance économique, d'échanges internationaux, de brevets, licences et innovations pour les 30 dernières années établissent solidement ce point : il en coûte cher de se passer d'entrepreneurs »[28]

L'enseignement de l'entrepreneuriat peut être vu comme un levier d'accroissement des taux de sur vie et de succès des entreprises créées. Il peut rendre une société donnée plus tolérante en matière de prise de risques, d'acceptation de l'innovation et de reconnaissance de l'initiative individuelle. Il constitue un excellent moyen de faire découvrir l'entreprise, d'apprendre son fonctionnement, de développer un esprit systémique, d'apprendre à penser l'entreprise d'une façon décloisonnée et globale et enfin d'ouvrir l'objectif et sortir du point de vue binaire fonctionnaire/salarié ; c'est proposer un autre chemin pour une partie de la vie professionnelle ou pour toute sa durée.

Ainsi l'entreprise créée, le travail de l'entrepreneur ne s'arrête pas là. L'entreprise doit encore vivre et doit s'accroitre. Mais comment alors assurer la pérennité de l'entreprise ?

[28] Alain FAYOLLE, « Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre », 2ème édition, DUNOD, 2012, Paris, p.16

Table des matières

REMERCIEMENTS ……..i

LISTE DES TABLEAUX ……ii

LISTE DES FIGURES……...ii

LISTE DES ABREVIATIONS …….. iii

SOMMAIRE ……iv

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : MÉTHODOLOGIE 6

Section 1 : Matériels 7

1.1 La zone d'étude.....7

1.2 Matériels 8

1.3 Présentation d'ASISTEN Travel et limites de l'étude 9

Section 2 : Méthodes.....11

2.1 Angle d'approche qualitative.....11

2.2 Techniques de collecte de données 13

2.3 Méthodes d'analyse.....18

CHAPITRE II : RÉSULTATS 21

Section 1 : Résultats théoriques 22

1.1 L'esprit entrepreneurial 22

1.2 Le projet.....25

Section 2 : Résultats des entretiens.....28

2.1 Entretien avec Mr Njaka RAMANDIMBIARISON.....28

2.2 Entretien avec Mr Riveltd RAKOTOMANANA 29

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....31

Section 1 : Discussions.....32

1.1 Analyse de contenu 32

1.2 Analyse SWOT 37

Section 2 : Recommandations 40

2.1 L'enseignement de l'entrepreneuriat.....40

2.2 L'organisation du projet 42

2.3 La formalisation 44

CONCLUSION 46

TABLE DES MATIÈRES……...……..51

BIBLIOGRAPHIE……..I

WEBOGRAPHIE……III

LISTE DES ANNEXES……...……IV

BIBLIOGRAPHIE

1. A. FAYOLLE, « Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre », 2ème édition, DUNOD, 2012, Paris, 336 pages.
2. A. PIRES, « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », Édition numérique, 9 juillet 2007, 88 pages.
3. Cours de Marketing Stratégique 3ème année, Département GESTION, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2010-2011, 123 pages
4. Cours de Méthodologie 4ème année, Département GESTION, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2011-2012.
5. GLASER, B.G., C. STRAUSS, A.L., « The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research », Chicago, Aldine, 1967.
6. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Invitation à la culture entrepreneuriale ». Guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant, 2006
7. Guide-Étude de marché, Centre local de développement de Beauce-Sartigan, mai 2007, 24 pages.
8. J-G. MERIGOT, « Qu'est-ce que l'entreprise ? », Encyclopédie de gestion, VUIBERT, Tome 1, 1992.
9. L. RAZAFINDRAMIADANA, « Entrepreneuriat, des solutions pour accéder aux financements », L'express de Madagascar, mercredi 06 mars 2013.
10. P. MONGEAU, « Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée », PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DE QUÉBEC, 2008.
11. S. RAYNAL, « Gestion de projet », 2ème édition, EYROLLES, 2005
12. T. LEVITT, in « Exploit the Product Life Cycle », Harvard Business Review, 1965.
13. T. VERSTRAETE et B. SAPORTA, « Création d'entreprise et entrepreneuriat », Editions de l'ADREG, janvier 2006.
14. V. FRANCOIS, « Les transformations d'un projet de création d'entreprise pendant sa période de gestation : un essai de conceptualisation à partir d'une étude de cas », Revue de l'Entrepreneur, vol 8, n°1, 2009.
15. V. YDÉ, « Créer son entreprise : du projet à la réalité », Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert, mars 2004, Paris, 191 pages.
16. Y. POISSON, « L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation », Revue des sciences de l'éducation, vol 9, n° 3, 1983.

WEBOGRAPHIE

1. http://id.erudit.org/iderudit/900420ar consulté le 24 juillet 2013
2. https://www.edbm.gov.mg consulté le 03 juillet 2013
3. https://lespritdentreprise.com consulté le 11 juillet 2013
4. https://lentreprise.lexpress.fr consulté le 19 juillet 2013
5. http://foad.refer.org/IMG/pdf/Chapitre_1_module_1.pdf consulté le 29 octobre 2013

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Statistiques de 2007 à 2012 selon l'EDBM
- Annexe 2 : Statistiques du guichet unique du premier trimestre 2013 selon l'EDBM
- Annexe 3 : Le protocole de recherche
- Annexe 4 : Le guide d'entretien
- Annexe 5 : Procédure de dépôt et d'enregistrement des noms commerciaux

ANNEXE 1

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Création de sociétés	1.171	1.338	909	1.040	923	1.008	6.389
Autorisation d'emploi	3.428	4.893	4.751	4.456	5.764	3.346	26.638
Agrément en ZF	14	32	13	9	7	16	91
Permis environnemental EIE	6	8	8	13	11	25	71
Permis environnemental PREE	9	12	8	5	5	7	46
Avis préalable	173	194	151	190	221	-	929
Licence d'ouverture	156	212	186	367	281	-	1.202
Visa investisseur	2.305	1.285	807	856	1.269		-
Visa travailleur	2.546	3.190	1.282	1.445	4.910	4.389*	-
Visa regroupement familial	487	889	556	321	794		-
Accord d'embarquement/ Visa transformable	580	601	1.741		1.320	1.188	6.130

Source : http://www.edbm.gov.mg/fr/Informations-economiques/Statistiques_du_03_juillet 2013

ANNEXE 2

Indicateurs	Départements/Organismes	Janvier	Février	Mars
Création de sociétés	Fiscalité, INSTAT, RCS, EDBM	97	100	84
Modification et dissolution	Fiscalité, INSTAT, RCS, EDBM	103	115	126
Secteurs				
Primaire	Fiscalité, INSTAT, RCS, EDBM	8	9	3
Secondaire	Fiscalité, INSTAT, RCS, EDBM	11	12	13
Tertiaire	Fiscalité, INSTAT, RCS, EDBM	78	79	68

Source : http://www.edbm.gov.mg/fr/Actualites/Statistiques/Statistiques-creation-de-societe du 03 juillet 2013

ANNEXE 3

LE PROTOCOLE D'ENTREVUE

- Arrivée
- Remerciements
- Présentation
- Lancement du thème, de la problématique, des hypothèses
- Prise de parole de l'enquêté
- Discussion et questions-réponses
- Reprise des informations
- Clôture
- Remerciements

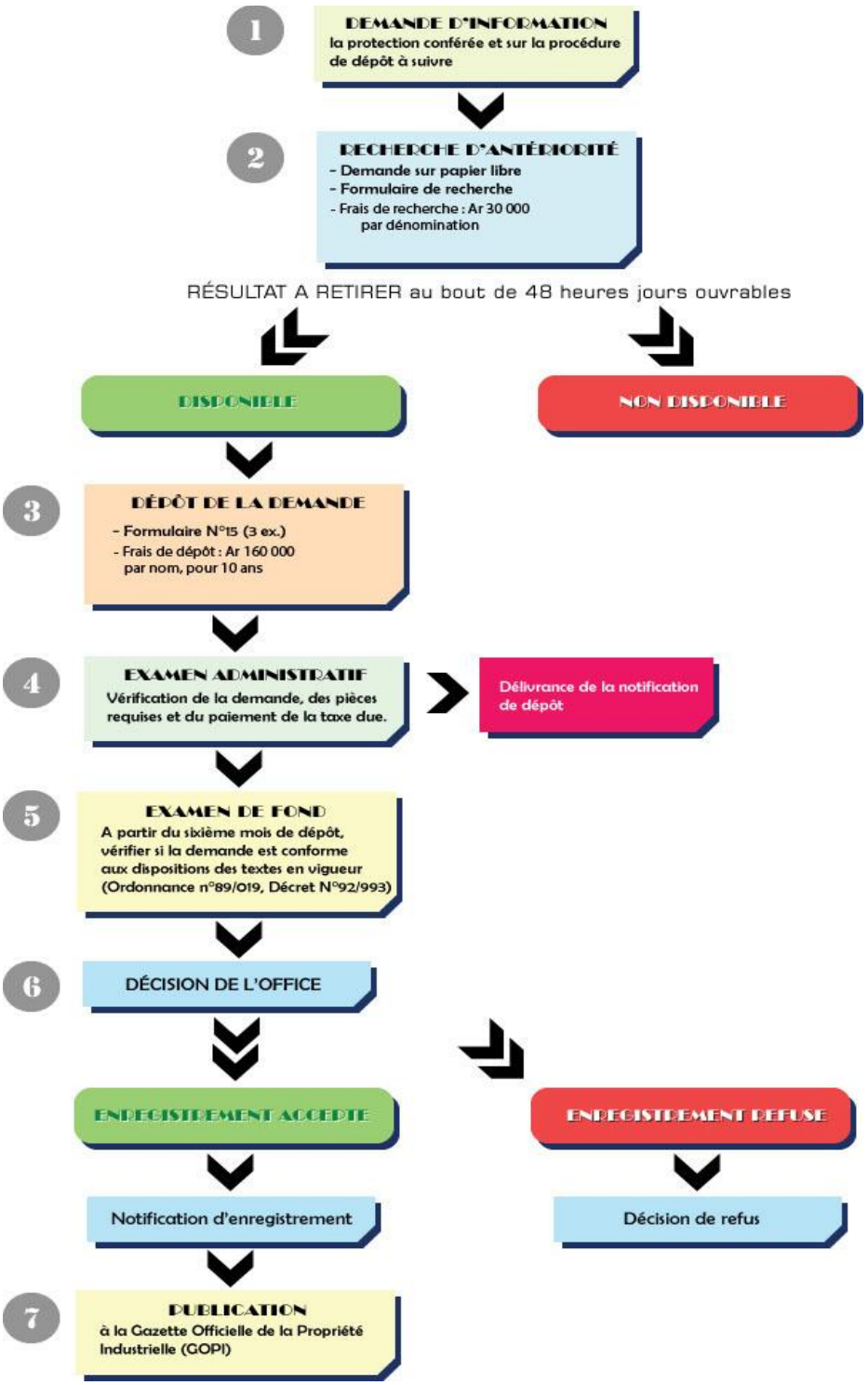
ANNEXE 4

LE GUIDE D'ENTRETIEN

1- Que pensez-vous du thème : « le passage d'un projet vers une entreprise à Madagascar » ?
2- D'après vous, comment assurer le succès d'un projet pour son passage vers une entreprise ? (hypothèses)
3- Un esprit entrepreneurial assure-t-il la réussite du passage d'un projet vers une entreprise ?
4- Quelle est la relation entre l'esprit entrepreneurial et la réussite du passage d'un projet vers une entreprise ?
5- Quels sont les critères d'un bon entrepreneur d'après-vous ?
6- La maîtrise du marché assure-t-elle le succès d'un projet pour son passage vers une entreprise ?
7- Quelle est la relation entre la maîtrise du marché et la réussite du passage d'un projet vers une entreprise ?
8- Quels conseils pouvez-vous donner aux jeunes qui s'intéressent à la création d'entreprise ?

ANNEXE 5

Procédure de dépôt et d'enregistrement des noms commerciaux



Source : OMAPI (2013)