

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Commerciales et
Financières

Option : Management

**CREATION D'ENTREPRISES :
METHODOLOGIE ET APPLICATION A UN
PROJET D'ENTREPRISE COMMERCIALE**

Elaboré Par :

Melle HADDAD Adila

Encadré par :

Mr. LAMIRI Abdelhak

Professeur à l'ESC

Promotion : 2011 / 2012

Remerciements

Au Nom de dieu, clément et miséricordieux, que les meilleures salutations soient sur les prophètes et messagers divins.

Nous commencerons la rédaction de notre mémoire en remerciant Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la connaissance pour accomplir ce travail.

On souhaite manifester notre reconnaissance particulièrement à Mr. LAMIRI. D'une part d'avoir accepté d'être notre encadreur à cette thèse, qui a développé en nous une capacité de recherche et d'adaptation. D'autre part pour son suivi constant et son intérêt démontré tout au long de notre travail.

Nous tenons aussi à remercier Mr BELAIDI, pour son aide précieuse et ses conseils judicieux.

Nos remerciements à tous les honorables membres du jury qui ont accepté avec une très grande amabilité la discussion et l'évaluation de notre travail.

Nos sincères remerciements s'adressent également à tous nos professeurs et à l'administration de l'ESC.

Enfin, Que tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, trouvent ici l'expression de notre gratitude.



Je dédie ce Mémoire à ...

A Ma Mère,

En vous, je vois la maman parfaite, toujours prête à se sacrifier pour le bonheur de ses enfants.

A Mon Père,

En vous, je vois un père dévoué à sa famille. Votre présence en toute circonstance m'a maintes fois rappelé le sens de la responsabilité.

A Mes Grands-parents

Votre amour et votre sollicitude à mon égard me marqueront à jamais.

A Ma Chère Sœur et Mon Cher Frère.

Les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous.

A Mon Très Cher Mari.

Ton soutien moral, ta gentillesse, ton profond attachement, tes conseils et tes encouragements m'ont permis de réussir mon travail.

A Toute ma famille.

A tous mes amis et d'ailleurs...

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Listes des annexes	
Table des matières	
Introduction Générale.....	A
Chapitre 1 : l'Entrepreneuriat, l'entrepreneur et la création d'entreprise comme objets de réflexion scientifique : aperçu historique.....	1
Introduction	2
Section1 : Une grille de lecture Entrepreneuriale	3
1.1 Une odyssée du concept Entrepreneur	3
1.2 Définition du concept « Entrepreneuriat »	6
1.3 Les Paradigmes de l'Entrepreneuriat	10
1.3.1 Paradigme de l'opportunité d'affaires	10
1.3.2 Paradigme de la création d'une organisation	10
1.3.3 Paradigme de la création de valeur	11
1.3.4 Paradigme de l'innovation	11
Section 2 : La Création d'Entreprise.....	12
2.1 Définition de la création d'entreprise	12
2.1.1 Le processus de création d'entreprise	13
2.2 Un profil et des caractéristiques spécifiques	14
2.3 Les enjeux de la création d'entreprise	16
2.4 Les pratiques entrepreneuriales en Algérie	18
Section 3 : Les déterminants de la création d'entreprises et Facteurs de succès	20
3.1 Les déterminants de la création d'entreprises	20
3.1.1 La composante stratégique du projet.....	20
3.1.1.1 Les caractéristiques du projet.....	20
3.1.1.2 L'environnement	21
3.1.1.3 Les ressources	21
3.1.1.4 Les compétences	22

3.1.2 La composante psychologique de l'entrepreneur	24
3.2 Facteurs de succès	25
Conclusion du 1^{er} chapitre.....	26
Chapitre 2: Processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes.....	27
Introduction	27
Section 1 : INITIATION.....	28
1.1 Identification de l'occasion d'affaires	28
1.2 Développement de l'idée d'affaires	30
1.3 Décision de créer l'entreprise.....	31
Section 2 : PRÉPARATION.....	32
2.1 L'étude de marché.....	32
2.1.1 Les étapes de l'étude de marché.....	32
2.1.1.1 Amélioration de la connaissance du marché et des segments de clientèle.....	32
2.1.1.2 Construction des hypothèses de chiffre d'affaires	34
2.1.1.3 Définir la stratégie et fixer la politique commerciale.....	34
2.1.2 Quelques conseils avant de réaliser une étude de marché.....	36
2.2 L'étude Technique.....	37
2.3 Etude d'organisation et de management	38
2.4 L'étude financière	38
2.5 L'étude juridique	39
2.6 Le plan d'affaires.....	42
2.6.1 Sections principales d'un plan d'affaires type	42
2.6.2 L'importance du plan d'affaire	43
Section 3 : DÉMARRAGE : le lancement du projet.....	45
3.1 Les formalités juridiques de la création d'entreprises.....	45
3.2 Aménagement des installations et des équipements	48
3.3 Recruter le personnel.....	48
3.4 Développement du premier produit ou service	48
3.5 Le lancement des activités commerciales	48
3.6 La première vente.....	49
Section 4 : CONSOLIDATION.....	50
4.1 Actionner la politique commerciale	50
4.2 Atteindre le seuil de rentabilité	50
4.3 Planification Formelle	50

4.4 Gestion	51
4.4.1 Tenir une comptabilité rigoureuse.....	51
4.4.2 Agir en Dirigeant responsable.....	51
4.4.3 Agir en entreprise responsable et citoyenne.....	51
Conclusion 2^{ème} Chapitre.....	53
Chapitre 3: Etude de Cas "Création d'entreprise"	54
Introduction	55
Section 1 : Présentation générale du projet	56
1.1 Résumé du projet.....	56
1.2 Naissance du projet	56
1.3 Positionnement du créateur par rapport au projet	57
1.4 Les grandes lignes du projet.....	57
Section 2 : Partie économique « Etude de marché »	58
2.1 Le marché.....	59
2.1.1 Nature et tendance du marché	59
2.1.2 La clientèle et la demande	59
2.1.3 La formulation de l'offre.....	60
2.1.4 La concurrence	63
2.1.5 Constitution d'hypothèses de chiffre d'affaires.....	65
2.2 Stratégie de l'entreprise.....	66
2.2.1 La stratégie globale	66
2.2.2 Le plan marketing	69
2.2.2.1 Politique de prix	69
2.2.2.2 Politique de distribution	70
2.2.2.3 Politique des fournisseurs.....	70
2.2.2.4 Politique Commerciale.....	71
Section 3 : Partie financière.....	73
3.1 La structure de l'investissement.....	73
3.1.1 Le plan de Financement Initial	73
3.2 Tableau des comptes de résultats prévisionnels.....	74
3.2.1 Prévision Chiffre d'affaires	74
3.2.2 Prévision des charges	75
3.3 Le plan de trésorerie prévisionnel	79
3.3.1 L'enregistrement des ventes encaissées	79

3.3.2 L'enregistrement des achats réglés	80
3.3.3 L'enregistrement de la TVA	80
3.3.4 L'élaboration du budget de trésorerie	81
3.4 Le plan de financement à 3 ans	83
3.4.1 Le calcul du BFR.....	83
3.4.2 L'élaboration du plan de financement pluriannuel	84
3.5 L'analyse de la rentabilité	85
3.5.1 La rentabilité économique	85
3.5.2 La rentabilité commerciale.....	85
3.6 Le seuil de rentabilité	86
Section 4 : Le démarrage de l'entreprise	88
4.1 Les formalités juridiques de création d'entreprises.....	88
4.2 La structure de financement du projet.....	90
4.3 L'organisation des moyens humains	90
4.3.1 Affectation des taches	91
4.3.2 L'ensemble des personnes entourant le projet	92
4.4 Les procédures d'importation des marchandises	92
4.4.1 Domiciliation des importations	92
4.4.1.1 Définition	92
4.4.1.2 Conditions préalables à la domiciliation	92
4.4.1.3 L'ouverture du dossier	93
4.4.2 Le règlement financier	94
4.4.2.1 Définition	94
4.4.2.2 La réception des documents	95
4.4.2.3 La réception de la marchandise	96
4.4.2.4 L'apurement du dossier.....	96
4.4.2.5 Le mécanisme du crédit documentaire.....	96
4.5 Les obstacles rencontrés lors de la réalisation du cas pratique.....	97
Conclusion.....	97
Conclusion Générale	100
Bibliographie.....	105
Annexes	111

Résumé et mots clés

*Liste des
Tableaux*

Liste des Tableaux

Numéro	Titre	Page
1- 1	exemple de grille synthétique d'évaluation d'une idée d'affaires	21
1- 2	Référentiel des compétences entrepreneuriales	22
1- 3	Les objectifs des propriétaires dirigeants à la création de leur entreprise et en 2008	24
1- 4	Facteurs favorisant le succès et l'échec d'une entreprise	25
2-1	Étapes et activités du processus de création d'entreprises	27
2- 2	caractéristiques des différentes formes juridiques	41
3- 1	Facteurs clés de succès	67
3- 2	Comparaison avec les prix des concurrents	69
3- 3	Calcul prix de revient prévisionnel	70
3- 4	Comparaison prix des fournisseurs	71
3- 5	Plan d'actions commerciales	72
3- 6	Investissements Initiaux	74
3-7	plan de financement initial	75
3-8	Chiffre d'affaires annuel prévisionnel (HT)	75
3-9	Achats prévisionnels annuels	76
3-10	Les charges externes annuelles	77
3- 11	Frais de personnel mensuels	77
3- 12	Frais personnel des 3 années	77
3- 13	Dotations aux Amortissements	78
3- 14	Compte de résultat avec Soldes Intermédiaires de Gestion	79
3- 15	Encaissement des ventes (DA)	80

3- 16	Encaissements et décaissements de TVA	82
3- 17	Plan de trésorerie prévisionnel	83
3-18	le calcul du BFR	84
3- 19	Plan de financement à 3ans	85
3-20	La rentabilité commerciale	87
3- 21	le seuil de rentabilité	87
3- 22	les formalités juridiques pour la création d'entreprises	89
3- 23	description des tâches confiées et des formations par catégorie	92
Figure 2-1	BP dernière étape avant la création d'entreprise	42
3-1	La mise en place d'un crédit documentaire	97

Liste des Annexes

Annexe N°1 : journal officiel de la république Algérienne n° 38 du 10 juin 2007

Annexe N°2 : prix prévisionnel des produits

Annexe N°3 : Demande de Domiciliation bancaire

Annexe N°4 : facture pro forma domiciliée

Annexe N°5 : demande d'ouverture d'un crédit documentaire

Annexe N°6 : Attestation de la taxe de domiciliation bancaire délivrée par les impôts

Annexe N°7 : Demande de levée de réserves

Annexe N°8 : document douanier « D10 »

Annexe N°9 : le SWIFT.

Introduction
Générale

Introduction Générale

Depuis l'ouverture économique qu'a connue l'Algérie, davantage d'Algériens se tournent vers la création ou la reprise d'entreprise. Cette évolution est essentielle pour la croissance et la création d'emplois. En effet, chaque nouvelle entreprise donne un peu plus de vigueur à nos territoires, entraîne un peu plus de concurrence et de services au bénéfice des consommateurs, produit un peu plus de richesse.

Créer son entreprise nécessite un niveau de confiance en soi élevé, un désir énorme de construire une réussite professionnelle. Entreprendre c'est saisir les opportunités que nous fournit l'environnement des affaires, c'est aussi aimer le risque. Cela commence par percevoir, ressentir l'opportunité, ensuite construire l'organisation adéquate, et tout cela se prolonge par la création de valeur.

La création d'entreprises revêt un caractère important dans la dynamique économique d'un pays. Elle est l'une des questions clés qui interpellent les chercheurs des différentes disciplines ainsi que les pouvoirs publics. En effet, la question de création d'entreprises et à sa tête «l'entrepreneur», a été traitée sous différents angles (sociologie, psychologie, économie industrielle, management, développement local...), ce qui donne l'idée sur la complexité de la question et la difficulté qu'on trouve à la cerner.

Objectif de la recherche :

Pour notre part, nous allons tenter de démontrer le processus de création d'entreprises à travers la mise en place d'un projet de création d'entreprise de distribution des produits liés à l'informatique tout en restant réalistes.

Nous essayerons de mieux comprendre ce processus tout en mettant en adéquation notre vision stratégique avec la réalité du terrain économique et en puisant dans la connaissance académique acquise durant notre cursus universitaire afin de nous sortir des situations complexes auxquelles nous allons faire face. Les ressources qui seront mises à notre disposition, qu'elles soient financières, technologiques ou humaines, donneront une dimension concrète au projet. Nous ferons notre mieux pour mettre en œuvre nos capacités managériales, notre sens de l'innovation et notre vision commerciale.

Notre souci est de nous doter d'une organisation adéquate et suffisante à la réussite de notre projet. Nous le réalisons d'une manière ordonnée et progressive. Nous ferons en sorte de créer un modèle adapté aux spécificités algériennes. Nous veillerons à noter toutes les incohérences, les obstacles, les points forts et faibles en relation avec la création d'une entreprise en Algérie.

Les raisons qui nous poussent à consacrer cette analyse à ce phénomène sont les suivantes :

- Les tentatives répétées des pouvoirs publics algériens de stimuler la création d'entreprises dans le cadre des politiques de création d'emploi, à travers différents organismes (ANSEJ, ANDI..).
- L'importance accordée à la création d'entreprises dans le renouvellement du tissu économique local et national.
- La question de l'entrepreneuriat, qui est devenue aujourd'hui le thème de recherche le plus étudié au monde, et qui est délaissée par les chercheurs en Algérie.

Importance du sujet :

Il est important d'étudier la pratique entrepreneuriale pour mieux comprendre le processus de création d'entreprises. Plus précisément, ce travail vise à déceler les difficultés rencontrées par les entrepreneurs à chaque étape de ce processus, et à trouver les voies possibles pour les surmonter.

Nous espérons que cette étude sera bénéfique pour les jeunes porteurs de projets, désireux de créer et de développer leur propre entreprise, car nous voulons que ce travail soit un outil de base et une source de référence pour eux. Nous espérons aussi susciter un intérêt nouveau et contribuer à l'édifice de la construction et de la promotion de notre nation.

Afin de rester motivé et avoir toujours de l'espoir, nous garderons à l'esprit les grandes réussites ici comme ailleurs sans perdre de vue notre réalité. Nous comptons sur l'expérience de ceux qui nous ont précédés afin de prouver que la connaissance entrepreneuriale n'est pas vaine et que le management n'est pas vide de sens.

La problématique principale

Pour mieux comprendre le processus de création d'entreprises, nous menons cette étude dans le souhait de porter une réponse à la problématique suivante :

« Quelle est la démarche rationnelle pour concevoir et structurer un projet de création d'entreprise afin d'optimiser les chances de succès ? »

« Comment peut-on l'appliquer sur un cas concret d'un montage d'entreprise commerciale ? »

La recherche théorique sur le sujet nous a conduits à proposer **les hypothèses** suivantes :

- Hypothèse 1 : le porteur de projet passe par plusieurs phases afin de créer son entreprise, de l'identification de l'opportunité d'affaires au démarrage de l'entreprise.
- Hypothèse 2 : le processus de création d'entreprises en Algérie est complexe et démotivant. L'apport de l'expérience des proches est salutaire.
- Hypothèse 3 : La création d'une entreprise de distribution a un taux de rentabilité économique acceptable.

La revue de quelques écrits parus dans le domaine de la Création d'entreprises

Les recherches antérieures sur la création d'entreprises portent essentiellement sur les thèmes suivants :

- le processus de création d'entreprise ;
- l'entrepreneuriat ;
- le rôle de l'accompagnement dans l'appui à la création d'entreprises ;
- Le plan d'affaire ou business plan.

En cette perspective, ce domaine était l'objet de plusieurs études, à savoir :

(Gartner, 1988 ; Ray, 1993) sont arrivés à la conclusion d'une absence de consensus sur le sujet de l'entrepreneuriat et d'un manque de définition du concept d'entrepreneur¹. Des chercheurs se focalisent sur le créateur d'entreprise, d'autres sur le propriétaire-dirigeant. Ray (1993) remarque que l'absence de définition a amené à des résultats empiriques contradictoires². Peu d'études font la distinction entre l'entrepreneur-innovateur et le créateur de la petite entreprise.

Cependant, la création d'entreprise constitue pour A. Tounès (2003) la manifestation la plus visible du phénomène entrepreneurial. Elle prend le sens d'une opportunité que nous assimilons à la concrétisation d'un projet pérenne avec les risques y afférents³. Il doit y avoir, pour reprendre les termes de C. BRUYAT⁴, "*une double nouveauté : nouveauté pour le créateur et nouveauté pour l'entreprise*".

Selon C. Bruyat, la création d'entreprise est devenue l'objet d'une demande sociale émanant de différents acteurs : les Etats voient dans la création d'entreprise un moyen de lutter contre le chômage, les collectivités locales, voient dans la création d'entreprise un moyen de rééquilibrer un tissu économique local. A cet égard, la compétition entre les collectivités locales devient intense et c'est le cas pour les banques, les sociétés d'assurance et de retraite. Les grandes entreprises quant à elles, par le biais de l'essaimage, tentent de procéder à des reconversions de sites industriels à des coûts économiques ou sociaux moindres.

Pour (Fucini J. et Fucini S., 1985 ; Venkataraman S., 1997)⁵ le processus entrepreneurial est un phénomène complexe, hétérogène, dynamique et particulier à chaque cas.

Borges, Simard et Filion (2005)⁶, ont réalisé un examen des principaux écrits sur la création d'entreprises. Cet examen visait à connaître l'état actuel des études menées sur le

1 TOUNES.A, l'entrepreneur : l'odyssée d'un concept, Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion des Organisations, IAE de Rouen, n°03-73, p.2.

2 RAY, D.-M., "Understanding the Entrepreneur : Entrepreneurial Attributes, Experience and Skills", Entrepreneurship and Regional Development, vol. 5, 1993, p.346-347.

3 TOUNÉS.A, l'intention entrepreneuriale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, 2003, p.30.

4 Bruyat C., Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble II, octobre 1993, p. 169.

5 LOHEST.O, *La création d'entreprise: aperçu général*, Rencontre du développement local, Research Dexia, WAREMME, juin 2008, p.9.

processus de création d'entreprises et à identifier les variables importantes à prendre en compte dans une recherche comme celle-ci. Ces études sont les suivantes : Vesper (1990); Reynolds et Miller (1992); Carter, Gartner et Reynolds (1996); Reynolds et White (1997); Reynolds (2000); Delmar et Shane (2002); Gasse, Diochon et Menzies (2002a, 2002b, 2003, 2004); Gelderen, Bosma et Thurik (2001); Shook, Priem et McGee (2003).

La démarche méthodologique :

Afin d'atteindre les objectifs assignés à cette étude, nous avons débuté notre recherche par une revue de la littérature sur le thème de la création d'entreprises, pour saisir les éléments liés à notre problématique et les aspects théoriques qui peuvent la cerner. Ensuite, nous avons choisi de recourir à la méthode de création d'entreprise ; qui consiste essentiellement à l'élaboration des différentes étapes du processus de création d'entreprise : l'initiation, préparation, démarrage et consolidation ; ceci afin de vérifier la faisabilité et la rentabilité du projet.

Au début, nous allons nous pencher sur la définition précise des produits à vendre, rechercher de l'information sur ces produits, recueillir avis et conseils de spécialistes, tester l'idée auprès d'autres personnes, et définir le marché que nous allons viser selon le type de la clientèle.

Ensuite nous avons entamé l'étude de marché ; qui est une véritable enquête sur les fournisseurs adéquats, les concurrents en activité et les futurs clients ; afin de clarifier les paramètres suivants :

- vérifier si le marché existe réellement et quelle est son évolution à travers la visite des différents types d'organismes (CNIS, chambre de commerce, direction des douanes, ...) ;
- consulter les annuaires professionnels et participer au foires afin d'avoir une idée précise sur les clients potentiels, entreprendre à les contacter afin de connaître leurs souhaits, leurs propres approches concernant les caractéristiques idéales des produits que nous allons leur proposer, les articles les plus demandés et leurs prix selon les régions, les périodes où ça marche le plus,...etc ;
- réunir les listes des prix des principaux concurrents afin de nous éclairer sur le choix des hypothèses de chiffre d'affaires ;
- Recherche et choix judicieux des fournisseurs dans le but d'avoir une logistique adéquate ;
- Fixer le budget que nous devons affecter, le niveau et la gamme de prix, et les conditions de paiement qui permettront d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité ;
- Choisir le mode de vente, les conditions dans lesquelles les produits seront mis à la disposition de la clientèle, le mode de distribution, la localisation qui permettra de satisfaire au mieux les habitudes de lieux et de temps des clients ;

⁶ FILION L.J, BORGES.C, SIMARD.G, *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes*, 8^{ème} CIFEPME, HEC Montréal, octobre 2006, p.2.

- Préparer les moyens de négociation directes, les techniques de vente, l'argumentaire de vente, le mode de prospection, et éventuellement la mise en place d'une force de vente ;
- Déterminer les différents moyens de notre communication, les relations publiques, les relations avec la presse, la publicité, le nom, le slogan, l'image.

Ensuite, nous avons élaboré l'analyse financière qui se base sur le concept du business plan. Ce dernier consiste à anticiper les comptes de résultats du projet pour estimer sa rentabilité. Cette analyse permet de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et les possibilités de ressources qui doivent y correspondre. L'extrapolation et la projection se fera sur trois exercices.

En ce qui concerne l'étude juridique, nous avons préparé le choix de l'encadrement «légal» de l'activité économique qui vient d'être définie et toutes les procédures qui suivent : registre de commerce, carte fiscale, relation bancaire, transit, et impôts...etc.

Pour terminer, nous sommes passées à la phase du lancement effectif et concrétisation de tous les engagements précédents. La mise en place pratique ; par l'importation des produits et la commercialisation réelle ; nous obligera vraisemblablement à concevoir une gestion du réel et du prévisionnelle rigoureuse afin de nous adapter à tout type de situations, que nous n'aurions peut être pas prévues.

Plan de travail :

Notre travail se divise en trois chapitres :

Le premier évoque des généralités sur le concept de l'Entrepreneuriat et l'entrepreneur par leurs définitions et les paradigmes entrepreneuriaux. Ensuite, dans une deuxième section, nous avons traité le concept de création d'entreprise par ses définitions, caractéristiques, enjeux et pratiques entrepreneuriales en Algérie. Nous avons terminé ce chapitre par les déterminants stratégiques et psychologiques de la création d'entreprises et les facteurs de succès.

Le deuxième chapitre développe plus en détail l'approche méthodologique du processus de création d'entreprises. Nous avons exposé en 4 sections chacune des quatre phases du processus : l'initiation, la préparation, le démarrage et la consolidation.

Le troisième chapitre nous l'avons consacré à la mise en application du projet de création d'entreprise de distribution. Nous avons procédé dans la première section à la présentation générale du projet. L'étude de marché et à l'étude financière sont traitées en deuxième lieu. Enfin, le dernier point de ce chapitre présente la phase de démarrage et la concrétisation du projet, suivi d'une discussion sur les principaux problèmes rencontrés et quelques conseils sont suggérés qui vont d'une part à l'endroit des créateurs d'entreprises et d'autre part aux enseignants de l'entrepreneuriat.

CHAPITRE 1 :

**L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRENEUR ET LA
CREATION D'ENTREPRISES COMME OBJETS DE
REFLEXION SCIENTIFIQUE : APERÇU
HISTORIQUE**

Introduction

Selon Filion (1991), une des difficultés majeures dans l'étude du rôle de l'entrepreneur consiste à définir qui est un "entrepreneur" ou ce qu'est un "entrepreneur". Pour Casson¹, il n'existe aucune théorie de l'entrepreneur qui fasse l'unanimité au sein de la communauté scientifique. Certains auteurs (Gartner, 1988 ; Ray, 1993) sont arrivés à la conclusion d'une absence de consensus sur le sujet et d'un manque de définition du concept d'entrepreneur. Des chercheurs se focalisent sur le créateur d'entreprise, d'autres sur le propriétaire-dirigeant. Ray² remarque que l'absence de définition a amené à des résultats empiriques contradictoires. Peu d'études font la distinction entre l'entrepreneur-innovateur et le créateur de la petite entreprise.

Ce chapitre comprend trois sections :

- La première section est consacrée essentiellement à un repérage des évolutions historiques de la notion d'entrepreneur, ensuite à la définition moderne du champ de l'entrepreneuriat et de ses différents paradigmes.
- La deuxième section présente la partie centrale du champ de l'entrepreneuriat: la création d'entreprise qui est l'objet de notre travail. Dans un premier temps, nous exposons des définitions sur la création d'entreprise, ensuite nous aborderons le profil et les caractéristiques spécifiques des créateurs ainsi que les principaux enjeux du domaine de notre sujet. Nous proposons enfin une vision globale des pratiques entrepreneuriales en Algérie.
- Pour terminer ce chapitre, nous abordons les déterminants de la création d'entreprise et les facteurs qui augmentent ses chances de réussite ou d'échec.

¹ CASSON, M., *L'entrepreneur*, Editions Economica, Paris, 1991, p. 9.

² RAY, D.-M., "Understanding the Entrepreneur: Entrepreneurial Attributes, Experience and Skills", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 5, 1993, p.346-347.

Section1 : Une grille de lecture Entrepreneuriale

Dans cette première section, nous allons tenter de présenter la naissance de la terminologie et les premières acceptions du mot "entrepreneur" et son évolution théorique. Ensuite, nous essayons de donner quelques définitions sur l'entrepreneuriat et enfin évoquer les différents paradigmes entrepreneuriaux.

1.1 Une odysée du concept Entrepreneur

Le concept d'entrepreneur a une origine ancienne. Savary, au XVIème siècle, assimile l'entrepreneur au "parfait négociant". Dans son traité d'économie politique publié en 1616, De Montchrétien a évoqué l'entrepreneur comme « un individu qui passe contrat avec l'autorité publique pour assurer la réalisation de divers travaux ou d'une mission quelconque ». L'entrepreneur-marchand, travaillant sous la protection du Prince, est l'une des figures saillantes de cette époque. En 1755, l'encyclopédie d'Alembert et de Diderot le définit comme "celui qui se charge d'un ouvrage ; on dit un entrepreneur de manufactures, un entrepreneur en bâtiments". Au XVIIIème siècle, Lapesant de Boisguilbert voit en lui un acteur essentiel du processus économique¹.

L'entrepreneur a fait son entrée dans la théorie économique avec Cantillon (1680-1734)². Dans son ouvrage "Essai sur la nature du commerce en général", l'auteur opère une division socio-économique en identifiant trois catégories d'acteurs. Les propriétaires, tout d'abord, vivent dans l'indépendance financière. Les fermiers et enfin, les entrepreneurs qui appartiennent à un dernier groupe très hétérogène : les marchands, les bouchers, les boulangers, les manufacturiers...

Cantillon décrit cet acteur comme un agent de direction de la production et du commerce qui supporte seul les risques liés aux contraintes du marché et aux fluctuations des prix. Le terme « entrepreneur » visait, pour cet auteur, toute personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale à son propre compte, les échanges étant effectués dans un but de profit. Cantillon établit un lien entre entrepreneur, risque et incertitude. L'entrepreneur de Cantillon effectue des achats à des prix certains pour se procurer toutes les ressources nécessaires à sa production. Ses ventes et ses recettes sont, par contre, aléatoires, ce qui rend incertaine l'espérance de profit. Cantillon fait de l'entrepreneur, de façon explicite, une pièce maîtresse de la dynamique économique.

Dans un premier temps, l'analyse de la firme est essentiellement centrée sur l'entrepreneur. C'est le cas, par exemple, de toute l'analyse classique. Smith (1723-1790)³

¹ BOUTILLIER, S., UZUNIDIS, D., *La légende de l'entrepreneur. Le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Editions La Découverte et Syros, Paris 1999, p. 18-23.

² CANTILLON, R., *Essai sur la nature du commerce en général*, Réédition I.N.E.D, Paris, 1997 (première édition : 1755).

³ SMITH, A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Edition Flammarion, Paris 1991, p. 122 et 335. (Première édition anglaise intitulée "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations": 1776).

assigne à l'entrepreneur l'accumulation du capital, comme fonction principale, et la bonne marche de son affaire comme seul objectif.

Pour Ricardo (1772-1823)¹ (1933), c'est la détention du capital qui permet l'exercice du rôle. L'entrepreneur est donc celui qui est propriétaire du capital. Parce qu'il accepte et supporte le risque, c'est à lui que revient le droit de prendre les décisions essentielles. Les deux notions de risque et de direction sont alors confondues.

L'entrepreneur de Say (1767-1832)² est l'agriculteur, le manufacturier, le commerçant, ou pour les désigner par une dénomination commune à tous les trois, c'est l'entrepreneur d'industrie, celui qui "entreprind de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque...".

Say (1972, p 376-377) met l'entrepreneur au centre du processus économique ; c'est un agent économique rationnel et dynamique, garantissant véritablement l'équilibre économique.

Il en donne la description suivante : "il (*l'entrepreneur*) est l'intermédiaire entre toutes les classes de producteurs et entre ceux-ci et le consommateur. Il administre l'œuvre de la production ; il est le centre de plusieurs rapports ; il profite de ce que les autres savent et de ce qu'ils ignorent, et de tous les avantages accidentels de la production".

Arrivé à ce stade, on ne peut que constater la volonté délibérée des différents auteurs d'identifier l'entrepreneur à une classe particulière d'individus, distincte de toute autre ; en prenant un raccourci, l'entrepreneur est celui qui accepte professionnellement le risque pour Cantillon et celui qui organise pour Say.

Individualiser l'entrepreneur ne correspond plus aux nécessités de l'époque de d'industrialisation et de la production de masse et, la fonction de gestion est de moins en moins l'affaire d'un individu, mais beaucoup plus celle de tout un ensemble de spécialistes dont la compétence et l'autorité se situent rarement à un niveau global. Le temps des professionnels est arrivé, même si les auteurs ne sont pas toujours très précis sur la définition de ce groupe, si ce n'est en le désignant d'un terme polysémique, au contenu vague, celui de "manager". Le contenu des tâches de ces spécialistes semble difficile à cerner. Il va de l'organisation, mise en exergue par Burnham (1969)³ à la technostructure de Galbraith (1969)⁴, en passant par la fonction de management de KAELBLE⁵ (1979).

¹ RICARDO, D, *Principes de l'économie politique*, Tome 1, Alfred Costes, 1993. (première édition anglaise intitulée "*The Principles of Political Economy and Taxation*" : 1817).

² SAY, J.-B., *Traité d'économie politique*, Editions Calmann Lévy, Paris, 1972, p. 74-75 (première édition : 1803).

³ BURNHAM, J., *L'ère des organisateurs*, Calmin-Lévy, Paris, 1969, p.29 et 117. (La première édition anglaise s'intitule "*The Managerial Revolution*" : 1941).

⁴ GALBRAITH, J.-K., *Le nouvel état industriel*, Gallimard, Paris, 1969, p.17-22 (première édition anglaise intitulée "*The New Industrial State*" : 1967).

⁵ KAELBLE, H., "L'évolution du recrutement du patronat en Allemagne comparée à celles des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne depuis la révolution industrielle", Les Editions Ouvrières, Paris, 1979, p. 23.

La grande entreprise s'impose comme une organisation industrielle alors que Schumpeter (1979)¹ regrette la disparition de l'entrepreneur, remplacé par le manager. L'époque n'est plus celle de l'entrepreneur. Ce dernier n'existe plus en tant que personne individuelle. L'imagination, l'esprit de décision et la prise de risques ne constituent pas nécessairement des éléments clés pour organiser l'intelligence dans l'industrie. Galbraith (1969, p. 99) dit à propos de l'entrepreneur que ce que l'entrepreneur avait créé, seul un groupe d'hommes pouvait le faire fonctionner. Galbraith reconnaît, néanmoins, à l'individu la faculté d'innovation pour assurer la prospérité et la survie de la grande entreprise.

Schumpeter (1935)² fait de l'entrepreneur un agent économique à part entière, le moteur du progrès technique. D'après lui l'entrepreneur remplit une fonction particulière, qui consiste dans l'apport de combinaisons nouvelles des moyens de production, lesquelles se réalisent à travers un prélèvement des prestations de travail et de terre sur leurs emplois habituels.

Schumpeter (1935) met en avant le rôle perturbateur de l'entrepreneur. Il souligne que seuls les individus capables d'innover méritent l'appellation d'"entrepreneur", ils sont doués d'imagination et font preuve d'initiative et de volonté. Ils assurent le passage entre le monde scientifique de la découverte et des inventions, et le monde économique des innovations

Tels sont, brièvement esquissés, les principaux résultats accomplis du concept d'entrepreneur au vu des grandes mutations du capitalisme. La création d'entreprise est au cœur du domaine de l'entrepreneuriat et se développe rapidement et partout à travers le monde. Les changements socio-économiques ravivent le besoin de voir l'entrepreneur prendre de l'importance.

L'accroissement du nombre des petites et moyennes entreprises semble être un phénomène universel. C'est "l'économie de management" qui se transforme progressivement en une "économie d'entrepreneurs" (Drucker, 1985)³.

La petite entreprise s'est imposée comme une institution qui a acquis une légitimité considérable (Julien, 1994, 151-152)⁴. Le petit entrepreneur, créateur, dirigeant et propriétaire de son affaire se voit attribué un intérêt grandissant (Boutillier et Uzunidis, 1995, p. 46).

Les explications les plus couramment avancées s'appuient sur une double source. Les problèmes propres à la grande entreprise constituent une première famille de raisons (Filion, 1991)⁵. La grande dimension n'est plus un objectif en soi. Le dynamisme des économies industrialisées repose sur la productivité de leurs entreprises et ceci est devenu vrai tout autant pour les petites que pour les grandes entreprises. Enfin, à cause des multiples liaisons entre les grandes et les petites entreprises, ces dernières sont aussi importantes que les grandes dans

¹ SCHUMPETER, J., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1979, p.178. (première édition anglaise intitulée "*Capitalism, Socialism and Democracy*" : 1942).

² SCHUMPETER, J., *Théorie de l'évolution économique*, Edition Dalloz, Paris, 1935, p.41-42.

³ DRUCKER, P., *Les entrepreneurs*, Editions Lattés, 1985.

⁴ JULIEN, P.-A. (1992), "The Entrepreneur and Economic Theory", *International Small Business Journal*, vol. 4, n° 3.

⁵ FILION, L.-J. (1991), *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.

leur contribution à l'accroissement de la compétitivité nationale et à l'augmentation du produit national.

La deuxième catégorie de raisons tient au fait que la petite entreprise est en passe d'acquérir une double légitimité (Julien, 1994, p. 189-191). Sociale tout d'abord, elle est liée aux facteurs de réalisation de soi et d'insertion sociale. Puis économique, car les TPE/PME ont été ces dernières années le fer de lance des innovations productrices, du développement des nouveaux services et de la création d'emplois. Ce type d'entreprise offre des avantages de flexibilité, d'adaptabilité et de réactivité aux besoins des clients.

A ce titre, l'OCDE (1998, p.129) considère que "l'entrepreneur peut être considéré comme celui ou celle qui prend des risques, associe des ressources de manière cohérente et efficiente, innove en créant des nouveaux services, produits ou procédés à long terme par la définition d'objectifs et matérialise des bénéfices au delà de l'allocation courante des ressources".

Aujourd'hui, l'entrepreneur est confondu généralement avec la petite entreprise. Il n'est plus le héros qui apporte des innovations majeures qui vont bouleverser la société. Il crée d'abord son propre emploi. Il est très proche de son environnement local, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses financiers et de ses autres partenaires. Il s'inscrit dans un réseau complexe d'entreprises où il trouve son inspiration et ses sources d'innovation.

L'entrepreneur contemporain retrouve, d'une certaine façon, la totalité des caractéristiques décrites par Schumpeter (1935, p. 110, 125-126 et 136). L'entrepreneur, selon cet auteur, est non seulement le capitaliste, il est aussi l'ingénieur, l'exploitant et le directeur technique. Il est, pour reprendre sa formule, "la tête de son bureau".

1.2 Définition du concept « Entrepreneuriat »

Il y a beaucoup de chemins différents où l'entrepreneuriat peut être défini. Une vue possible de la nature d'un phénomène entrepreneurial est de le considérer comme un phénomène d'organisation. L'entrepreneuriat est l'action de constituer une nouvelle organisation et en particulier la création d'entreprise. L'entrepreneuriat peut être une activité qui crée de nombreux emplois.

Pour K.KNIGHT (1967) et Peter Drucker (1970), l'entrepreneuriat consiste à prendre des risques. L'entrepreneur est une personne qui est prête à mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière pour mettre en œuvre une idée, à mettre son temps et son capital dans un projet risqué.

Pinchot (1985)¹ introduit le terme d' « intrapreneuriat » où « corporate entrepreneurship » pour décrire les activités entrepreneuriales au sein même d'une grande organisation.

¹ PINCHOT G., *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York, 1985.

Selon Gasse¹, l'entrepreneuriat s'entend comme l' « appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus ». L'entrepreneur crée des activités pour lutter contre la pauvreté, pour produire des biens et services,... utiles à la société.

Gartner (1990)² s'est beaucoup intéressé à la question de définition de l'entrepreneuriat. Il a interrogé des experts avec la méthode Delphi en essayant de répondre à la question suivante « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? ». Il a déterminé à la suite de cette étude 8 thèmes relatifs à l'entrepreneuriat :

- L'entrepreneuriat touche l'entrepreneur comme un individu ayant des caractéristiques particulières.
- L'entrepreneuriat c'est la création d'une organisation ;
- L'entrepreneuriat c'est la création de valeur
- Certains réservent l'entrepreneuriat au seul secteur privé, d'autres estiment qu'il peut concerner le secteur public.
- L'entrepreneuriat intéresse les organisations à forte croissance ;
- L'entrepreneuriat implique chose unique ;
- L'entrepreneuriat concerne les dirigeants propriétaires.

La définition de Gartner (1993) : « L'entrepreneuriat est un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation. ». Dans un autre article, GARTNER (1988, p. 23) avance que si l'on peut définir qui est entrepreneur, alors on saura ce qu'est l'entrepreneuriat³ . "If we can just find out who the entrepreneur is, then we'll know what entrepreneurship is".

H.H. STEVENSON et J.C. JARILLO (1990, p. 23) affirment que définir l'entrepreneuriat est une tentative d'ordre sémantique. Réduire son champ risque d'exclure des travaux qui peuvent être utiles dans plusieurs domaines. L'élargir peut dissoudre sa particularité de champ d'études spécifiques. Dans tous les cas, constatent-ils, l'essence de l'entrepreneuriat est la volonté de concrétiser une opportunité sans tenir compte au préalable des ressources disponibles. Par opportunité, ces auteurs entendent une situation future qui est considérée comme souhaitable et réalisable⁴.

¹ Gasse cite par Henault G., M'Robert R., l'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement, Ed Aupelf Uref, Paris, 1990, p : 121.

² Gartner W. (1990), op.cit, p : 15-28

³ GARTNER W.B, 1988, op.cit, p. 11-32.

⁴ "Defining entrepreneurship is, nevertheless, an important question, albeit semantic, because a definition too narrow may render much useful research inapplicable to important areas, such as corporate entrepreneurship. On the other hand, too broad a definition may make entrepreneurship equivalent to good management, thus effectively dissolving it as a specialized field of study... But in any case the essence of entrepreneurship is the willingness to pursue opportunity, regardless of the resources under control. It is typical of entrepreneur "to find a way"... Opportunity is defined as a future situation which desirable and feasible".

Bruyat (1993)¹ en s'inspirant des travaux de Gartner (1990), a présenté ces propositions et ses contributions épistémologiques dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour ce chercheur « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur ». Cette dialogique s'inscrit dans une dynamique de changement et peut être défini comme suit :

- L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur. Il en détermine les modalités de production, l'ampleur... et il est l'acteur principal et le support de la création de valeur.
- La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investi l'individu qui se définit, pour une grande part, par rapport à lui. Elle occupe une grande part dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes,...).

Il a montré que toutes les créations d'entreprises ne conduisent pas à des situations où l'intensité du changement pour l'individu et l'importance de la création de valeur se situent à un niveau élevé. Des entreprises peuvent être créées par imitation, par reproduction ou encore par transfert d'une activité existante (reprise).

En plus Bruyat (1993)² propose une critique du concept Schumpetérien de l'innovation de fait qu'il élimine les dirigeants, propriétaires ou non, qui administrent une organisation stable ou qui possèdent une part de capital et les créateurs d'entreprises qui procèdent par imitation...

Pour P.-A. JULIEN et M. MARCHESNAY, le vocable d'entrepreneuriat dans la littérature tourne généralement autour de trois concepts : l'entrepreneur, l'esprit d'entreprise et la création d'entreprise³.

L.-J. FILION définit l'entrepreneuriat comme étant "*le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales*"⁴.

Selon Shane et Venkataraman: « L'entrepreneuriat est l'étude scientifique du comment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de nouveaux produits et services sont détectées, évaluées et exploitées »⁵

M.G. SCOTT postule que "*l'entrepreneuriat consiste à mettre à profit de façon créative les valeurs de l'environnement*"⁶.

¹ Bruyat C. (1993); op.cit. p.57

² Bruyat C. (1993); op.cit. p.46,

³ JULIEN P.-A, MARCHESNAY M, *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris, 1996,

⁴ Filion L. J., Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 10, N° 2, 1997, p. 156.

⁵ Shane, S., Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1,2000, p. 217-226.

⁶ SCOTT M.G, "*Entreprendre est universel*", anges ou démons" ?, in : BIRLEY S et MUZYKA D, (sous la direction de), *L'art d'entreprendre*, Village Mondial, 1998, p. 193-195.

Pour E.-M. HERNANDEZ, la démarche entrepreneuriale au sens large prend plusieurs aspects tels que la PMisation juridique, la croissance interne, la franchise, l'essaimage, la reprise d'entreprise et la création ex-nihilo¹.

Selon Johannisson, l'entrepreneuriat est considéré comme « un processus dans lequel des ressources, indépendantes à l'origine, sont réorganisées d'une nouvelle façon pour saisir une occasion d'affaires »².

A.TOUNES considère l'entrepreneuriat comme un processus dynamique et complexe. Il est le fruit de facteurs psychologiques, sociaux, culturels, politiques et économiques. Il prend la forme d'attitudes, d'aptitudes, de perceptions, de motivations et de comportements qui se manifestent dans un contexte donné. Il peut s'exprimer sous diverses formes telles que l'intrapreneuriat, l'essaimage, la franchise ou la filialisation³.

Paturel (2007) propose une définition syncrétique de l'entrepreneuriat. Celui-ci « est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ». Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est indissociable de l'approche projet.

Les différents paradigmes de l'entrepreneuriat permettent aussi de donner des définitions supplémentaires du concept entrepreneuriat.

¹ HERNANDEZ E.-M, *Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, l'Harmattan, 1999, p.19-22.

² Johannisson , B. « *La modernisation des districts industriels : rajeunissement ou colonisation managériale ?* », Revue internationale PME, vol. 16, no 1, 2003, p. 11-41.

³ TOUNES, A., *L'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, 2003. p30.

1.3 Les Paradigmes de l'Entrepreneuriat

Pour Verstraete et Fayolle (2005), quatre paradigmes¹ permettent de cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat :

1.3.1 Paradigme de l'opportunité d'affaires

Ce paradigme est réputé le plus récent dans le domaine de recherche en entrepreneuriat. Il est ancré dans les travaux fondateurs de Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000). Ces deux auteurs, se situent parfaitement dans ce paradigme tout en intégrant le paradigme de processus (découverte, évaluation et exploitation de l'opportunité). En anglais, « The scholarly examination of how, by whom and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited. Consequently, the field involves the study of sources of opportunities; the process of discovery, evaluation and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them. »².

Baygrave et Hofer (1991) concilient le paradigme de l'opportunité avec celui de création d'une entité, alors que Timmons l'associe au paradigme de processus ; « Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled »³. Dans le même ordre d'idées, la saisie d'une opportunité constitue l'approche qui assure la plus forte durabilité au projet (Girard, 2007).

1.3.2 Paradigme de la création d'une organisation

Le lien entre opportunité et création d'organisation est suggéré par Bygrave et Hofer (1991) dans leur définition de l'entrepreneur : « Un entrepreneur est une personne qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour la poursuivre »⁴.

Ce paradigme, pour certains, est synonyme d'une entité (ex: une firme), pour d'autres, il inclut également la dynamique conduisant à l'apparition de l'entité; enfin, parfois, la dynamique (l'action d'organiser) suffit à reconnaître qu'une organisation naît du phénomène entrepreneurial. Il convient alors de tenir également compte de ce que les autres appellent la création : William Gartner parle « *d'émergence organisationnelle* » et Thierry Verstraete de « *l'impulsion d'une organisation* »⁵.

¹ Un paradigme est une construction théorique (concept, modèle, théorie ou tout autre qualitatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou d'une notion) des chercheurs partageant le point de vue proposé par le paradigme

² Shane, Venkataraman, 2000, op.cit, p. 218.

³ Timmons, J. A. « New venture creation ». Irwin, McGraw-Hill, 1994, p.7.

⁴ Bygrave W. D. et C. W. Hofer (1991), « Theorizing about Entrepreneurship », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16, N° 2, p.14.

⁵ VERSTRAETE, T., SAPORTA, B., *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG, Janvier 2006, p.98.

Verstraete et Fayolle (2004) font référence aux travaux de Gartner (1995) sur l'émergence organisationnelle. Cette conception permet de concevoir la poursuite d'opportunité comme un processus et comme une construction¹.

1.3.3 Paradigme de la création de valeur

Le paradigme de la création de valeur (dialogique individu /création de la valeur)² est clairement illustré par une citation, en anglais, de Ronstad : « Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. This wealth is created by individuals who assume the major risks in term of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product itself may or may not be new or unique but value must somehow be infused by the entrepreneur by securing and allocation the necessary skills and resources »³. Quelle que soit la nature de bien ou de service produit par l'entreprise (nouveau ou homogène), la création de la valeur est la préoccupation de l'entrepreneur, qui grâce aux divers risques pris, affecte des ressources et des compétences nécessaires à la production.

1.3.4 Paradigme de l'innovation

C'est le paradigme le plus ancien et qui doit son essence à l'économiste Joseph Schumpeter ainsi qu'à l'école Autrichienne et, plus récemment, dans les écrits de Peter Drucker « Innovation is the specific instrument of entrepreneurship »⁴. Selon Julien et Marchesnay (1996), « l'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre. »⁵. Schumpeter voit « l'essence de l'activité entrepreneuriale » dans la capacité de briser la routine, de détruire les structures existantes, de diriger le système vers un flux circulaire d'équilibre⁶.

Ces paradigmes peuvent se combiner, plutôt que s'opposer. Nous proposons la définition suivante : « Entrepreneuriat : Initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires, dont le profit n'est pas forcément d'ordre onéreux, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse. ».

¹ Verstraete T. et Fayolle A. (2004), « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherché en entrepreneuriat », 7èmes Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, p.7.

² C.BRUYAT, op. cit, 1993, p. 35

³ Ronstand, R.C, Entrepreneurship, Lord Publishing, Dover, 1984, p. 28.

⁴ Drucker P, *Entrepreneurship and Innovation : practices and principles*, NY, Harper Business, p.30.

⁵ Julien P-A, Marchesnay M, *Entrepreneuriat*, Economica, collection poche, 1996, P. 35.

⁶ RICHOMME-HUET K, *paradigmes entrepreneuriaux*, 2eme journée George Doriot, HEC Paris, Mai 2008, p.3.

Section 2 : La Création d'Entreprise

Ce long détour nous a semblé nécessaire pour comprendre l'environnement entrepreneurial, et pour nous assurer les bases solides afin de procéder à un examen plus précis de la partie de l'entrepreneuriat à laquelle nous nous intéressons : la création d'entreprise.

2.1 Définition de la création d'entreprise

Lorsque la création d'entreprise est évoquée, vient naturellement à l'esprit, l'image de l'individu qui, malgré les risques, va créer et développer une entreprise, source de richesses et d'emplois, faisant de lui un patron respecté... Du reste, les systèmes d'appui ou les mesures en faveur de la création d'entreprise, les manuels ou guides... s'adressent bien à lui. La réalité est plus complexe. C'est ce que nous allons explorer.

L'analyse sémantique permet de disséquer le concept. Deux mots sont utilisés et associés : création et entreprise.

Le mot création, comme bien d'autres (décision, action,...), désigne à la fois un résultat : ce qui a été créé, en l'occurrence une entreprise nouvelle, mais aussi un processus : action de faire, d'organiser quelque chose qui n'existait pas encore¹. Ce processus se déroulant dans un environnement particulier. Qui dit action dit nécessairement acteur, quelqu'un ou quelque chose qui agit. Dans le cas de la création d'entreprise, ce sujet peut être un individu, une équipe, une ou plusieurs organisations.

D'après le Petit Robert, une entreprise est une : "organisation de production de biens ou de services à caractère commercial".

Pour l'INSEE, il s'agit de : "toute personne morale, ou toute personne physique exerçant pour son propre compte une activité professionnelle non salariée"²

Ainsi, la création d'entreprise est un concept à facettes multiples qui se révèlent dans le temps. Au début l'acteur, puis un processus plus ou moins long, d'où émerge plus ou moins rapidement et de manière évidente une entreprise nouvelle. Ces facettes reflètent des points de vue différents au regard du ou plutôt des phénomènes³ :

- la création d' (une) entreprise, si le point de vue de l'acteur qui va créer une entreprise particulière est retenu ;
- la création d'entreprises, si c'est le point de vue de l'environnement et, donc, du résultat (des entreprises nouvelles) ;
- les créations d'entreprise, si des approches plus contingentes ayant pour but de comprendre la diversité des acteurs/processus/entreprises nouvelles sont privilégiées.

¹ Dictionnaire Le petit Robert

² Institut National de Statistiques et des Etudes Economiques en France (1990), p. 345.

³ Bruyat, C. «Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat», Revue Française de Gestion, n° 101, 1994, p. 92.

Cependant, la création d'entreprise constitue pour A. Tounès (2003, p30) la manifestation la plus visible du phénomène entrepreneurial. Elle prend le sens d'une opportunité que nous assimilons à la concrétisation d'un projet pérenne avec les risques y afférents. Il doit y avoir, pour reprendre les termes de C. BRUYAT (1993, p. 169), "*une double nouveauté : nouveauté pour le créateur et nouveauté pour l'entreprise*".

2.1.1 Le processus de création d'entreprise¹

A partir de quand une entreprise existe-t-elle ?

Il n'y a pas de consensus dans la littérature sur le moment exact où nous pouvons dire qu'une entreprise a été créée. Les limites sont floues, les avis différents et plusieurs critères peuvent être utilisés.

L'existence juridique ou la reconnaissance administrative est le critère qui est généralement retenu par les chercheurs et par les règlements administratifs. Il est, pour des raisons pratiques, le seul qui soit incontestable et facile à mettre en œuvre.

Faire des actes de commerce peut être un critère envisagé. Souvent, le créateur accomplit de nombreux actes de commerce au nom de la future entreprise en cours de création (achat de machine, signature d'un bail, signature d'un contrat avec un client, dépôt de brevet, réalisation d'un prototype...). Ces actes de commerce seront, par la suite, repris au compte de l'entreprise. Bien que l'entreprise n'ait pas encore d'existence juridique, son futur dirigeant agit pour elle, mais il peut encore renoncer, le projet peut "échouer".

La première vente est une des façons de le faire. Voici d'autres façons également utilisées: l'entrepreneur considère que son projet est devenu une entreprise (Gelderen, Bosma, & Thurik, 2001); l'entreprise a atteint le seuil de rentabilité depuis au moins six mois consécutifs (Gasse, Diochon, & Menzies, 2002b); des ventes et des contacts avec des clients sont réalisés sur une base régulière (Delmar & Shane, 2002)

A partir de quand le processus peut-il être considéré comme achevé ?

Autrement dit, quand une entreprise peut-elle être considérée comme opérationnelle ? Il semble désormais admis que la création d'une entreprise ne s'arrête pas à la seule création juridique. Deux thèses concurrentes/complémentaires sont susceptibles d'être avancées :

- Du point de vue de l'entrepreneurship, le processus entrepreneurial serait achevé lorsque la dialogique créateur/entreprise et/ou la création de valeur nouvelle cesseraient. Dans cette perspective, certaines entreprises pourraient être considérées comme en création ou comme entrepreneuriale pendant une durée importante, alors que d'autres atteindraient la maturité très vite (au bout de quelques mois).

- A contrario, le point de vue de la création ex nihilo¹ souligne que durant la période de décollage de l'entreprise, l'entrepreneur doit faire face à des problèmes spécifiques et

¹ C. Bruyat (1993), op.cit, p. 104-106.

apprendre le métier de chef d'entreprise... Les chercheurs, comme les praticiens, semblent s'accorder pour considérer qu'après deux à cinq ans d'existence juridique, une entreprise ne peut plus être considérée comme nouvelle

2.2 Un profil et des caractéristiques spécifiques

De nombreux travaux s'inscrivent résolument dans la recherche en entrepreneuriat pour déceler les caractéristiques propres à l'entrepreneur. Cependant, les études menées confirment que les entrepreneurs diffèrent les uns des autres et même s'ils manifestent plus fréquemment certaines particularités par rapport à la moyenne de la population. Ces caractéristiques varient d'un auteur à un autre :

VESTRAETE, T². Pense que l'entrepreneur peut prendre les caractéristiques suivantes, et s'il ne dispose pas de ces caractéristiques, il élargit son champ d'incertitudes :

Preneur de risque, preneur de décisions, organisateur, innovateur, employeur des facteurs de production, arbitre des prix.

Selon BRUYAT.C³, les créateurs sont des êtres à part, possédant des caractéristiques particulières :

- les individus dont les parents (père essentiellement) sont des chefs d'entreprise ont une propension plus grande que les autres à créer leur propre entreprise ;
- la probabilité de créer une entreprise est plus importante lorsque les individus arrivent à une maturité professionnelle (autour de 35 ans) ;
- la recherche de l'enrichissement personnel, même si elle n'est pas absente, n'est pas la motivation principale poussant les entrepreneurs à créer leur entreprise : ce qui apparaît en premier, c'est le désir d'être indépendant, de réaliser quelque chose par soi-même, d'une certaine manière, il s'agit d'une tautologie⁴, qui renseigne indirectement sur la complexité du phénomène ;
- un facteur de déplacement (licenciement, insatisfaction dans le travail...) est souvent présent en début de processus de création. Il semble jouer au moins un rôle de déclencheur.

¹ création par un individu ou un groupe (salarié, chômeur...) d'une entreprise indépendante exerçant une activité nouvelle

² T, VERSTRAETE, *Essaie sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, PUF Paris, 2002, p.123

³ C. Bruyat p. 124

⁴ Si un individu ne veut plus être salarié, tout en ayant besoin de gagner sa vie, il ne lui reste plus que la possibilité d'être son propre patron en se lançant dans les affaires.

Duchesneau¹ et Gartner proposent un modèle incluant les caractéristiques du créateur, les comportements de démarrage et les comportements et stratégies de la jeune entreprise... Certaines régularités statistiques peuvent être mises en évidence :

- les entreprises nouvelles ont une probabilité de défaillance plus importante que les entreprises plus anciennes ;
- il y a une relation statistiquement forte entre le profil de l'entrepreneur (origine sociale, éducation, expérience professionnelle...) et le type d'entreprise créée;
- les créateurs ont une grande propension à installer leur activité là où ils exerçaient leur activité précédente ;
- les créateurs d'entreprise semblent consacrer beaucoup de temps à leur entreprise;
- ceux qui ont créé leur entreprise sous la contrainte du chômage sont plus exposés à l'échec que les autres ;
- la probabilité de défaillance des jeunes entreprises s'accroît avec l'insuffisance de la capitalisation initiale ;
- l'expérience qu'a le créateur du métier et du secteur dans lequel il crée son entreprise est un facteur important de la réussite ou, du moins, de la survie de la jeune entreprise. Par contre, l'expérience accumulée en termes de management ne semble pas influencer sur la réussite ou l'échec².
- Au grand désespoir des gestionnaires, il ne semble pas que l'utilisation des techniques de planification soit un facteur de réussite ni d'échec. Il en va de même pour le niveau d'éducation, les attitudes ou les motivations...

Ceci va se résumer dans un concept que l'on appellera CAPES Caractéristiques Personnelles, elles sont au nombre de 10 :

- 1. Persistance** : Ne pas se laisser décourager ni par une opposition ni par des difficultés de démarrage ; Faire des sacrifices personnels et fournir des efforts extraordinaires.
- 2. Recherche d'opportunité** : Chercher, déceler et agir en fonction des opportunités offertes par l'environnement : accompagnement, conseil, financement,
- 3. Respect des engagements** : Assumer la responsabilité des problèmes qui surgissent le long du parcours de création. S'investir personnellement afin que les engagements soient réalisés dans les délais

¹ DUCHESNEAU Donald A et GARTNER William B., A profile of new venture success and failure in an emerging industry, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1988, p. 372-387.

² Bien que cela soit moins "établi", cette expérience de management semble être associée avec une plus forte croissance de l'entreprise. La présence d'une équipe ayant des expériences complémentaires solides semble être un facteur de performance.

4. Exigence de qualité et d'efficacité : Agir avec l'objectif d'atteindre les standards d'excellence et améliorer les performances.
5. Le goût du risque : Aimer les situations qui comportent des risques calculés.
6. La recherche d'informations : Mobiliser ses contacts et réseaux de relations pour obtenir des informations utiles à son projet et à son entreprise. Ne pas hésiter à consulter les experts en affaires et en conseil technique
7. Fixation des objectifs : Fonctionner par objectifs, fixer des objectifs clairs et spécifiques à court et à moyen terme
8. Planification et suivi systématiques : Planifier ses activités, développer et utiliser des plans logiques et progressifs pour atteindre ses objectifs
9. Persuasion et réseau de contacts : Exploiter ses contacts personnels et d'affaires pour développer ses projets et atteindre ses objectifs.
10. Confiance en soi : Croire fermement en ses capacités et en sa détermination à relever les défis et à réussir.

2.3 Les enjeux de la création d'entreprise

La création d'entreprise est un des signes de la vivacité sociale d'une société et de sa capacité à innover et à renouveler son tissu économique. L'enjeu collectif de la création d'entreprise est manifeste. Innovation, emplois, aménagement du territoire, création de richesses, telles sont quelques-unes des dimensions majeures de l'enjeu collectif.

La création d'entreprise est aussi une aventure humaine et un moyen privilégié de mener à bien un projet personnel, un moyen de se réaliser d'une manière autonome dans la société, et pour créer son propre emploi : c'est un enjeu individuel.

Ces deux arguments militent pour qu'une politique visant à favoriser la création d'entreprise soit mise en œuvre.

Selon C. Bruyat¹, la création d'entreprise est devenue l'objet d'une demande sociale émanant de différents acteurs :

- les Etats voient dans la création d'entreprises un moyen de lutter contre le chômage, d'ouvrir des perspectives à ceux qui n'ont d'autre espoir pour retrouver un emploi que de le créer, de pourvoir à l'indispensable renouvellement du tissu industriel, de favoriser la naissance des petites entreprises innovatrices susceptibles de contribuer à l'équilibre de la balance commerciale... ;

¹ C. Bruyat, op.cit p. 6.

-
- les collectivités locales, après les désillusions de la délocalisation de certaines grandes entreprises, voient dans la création d'entreprises un moyen de rééquilibrer un tissu économique local et, pour certaines d'entre elles, de pallier la cessation d'activité de certains employeurs locaux. A cet égard, la compétition entre les collectivités locales devient intense pour attirer sur son territoire le maximum de ces créations ;
 - les grandes entreprises, par le biais de l'essaimage, tentent de procéder à des reconversions de sites industriels à des coûts économiques ou sociaux moindres. Soucieuses de favoriser l'éclosion d'activités nouvelles innovatrices et de retenir un personnel entreprenant, elles souhaitent stimuler ce que l'on appelle aujourd'hui l'intrapreneurship ;
 - les banques, les sociétés d'assurance et de retraite, confrontées à une concurrence de plus en plus vive, souhaitent capter une clientèle nouvelle. Les sociétés de capital risque, situées sur un marché où l'offre dépasse la demande (les "bons projets" étant rares), tentent de détecter le plus tôt possible les affaires intéressantes;
 - enfin, et surtout, les créateurs d'entreprise souhaitent légitimement mettre tous les atouts de leur côté avant de tenter une aventure dans laquelle ils engageront du temps, de l'argent et leur propre image.

De ce fait, la création d'entreprise est devenue un véritable marché sur lequel se positionnent de nombreux acteurs publics ou privés, en matière :

- d'éducation et de formation (universités, écoles de commerce, organismes consulaires, organismes privés de formation...);
- de conseil (cabinets privés, experts comptables et autres professions libérales...) : le conseil dispensé aux créateurs, dont les coûts peuvent être pris en charge pour tout ou partie par la collectivité, constitue à la fois un nouveau marché solvable et un moyen de capter une clientèle nouvelle (les futures PME)
- d'immobilier d'entreprises avec le développement des pépinières publiques ou privées et des centres d'affaires ;
- de presse et d'édition : depuis 1980 les mensuels spécifiques à la création d'entreprise se sont multipliés, la presse économique consacre régulièrement des articles ou des numéros spéciaux à ce thème, des guides destinés aux créateurs ou aux repreneurs d'entreprise sont publiés chaque année ;

2.4 Les pratiques entrepreneuriales en Algérie

Création d'entreprises, étude de marché, business plan ; des termes totalement inconnus des jeunes algériens qui pourtant, souffrent d'un sévère taux de chômage. Qu'en est-il de la création d'entreprises en Algérie ?

Créer une entreprise en Algérie est un véritable combat administratif. Le rapport Doing Business 2013, dressé par la Société financière internationale, a épinglé l'Algérie dans ce domaine et met le doigt sur les déficiences accusées par notre pays dans ce secteur.

En effet, ce rapport classe l'Algérie à la 152^{ème} position¹ sur 185 pays étudiés **en ce qui concerne** la facilité d'y faire des affaires! En Algérie, pour créer son entreprise, il faut passer par au moins quatorze procédures. Cela nécessite un coût représentant 12,1% du revenu par habitant (7200 \$ en 2011)² et un capital minimum de 27,2% de revenu par habitant³. Il s'agit là de conditions hostiles qui n'incitent pas à la création d'entreprise. Les entrepreneurs sont, ainsi, obligés à subir toute cette bureaucratie pour espérer pouvoir travailler. Pour le paiement d'impôts, l'Algérie est classée à la 170^e position, pour le nombre de paiements que l'entreprise algérienne doit régler chaque année et qui est évalué à 29 par an.

Ces lourdeurs administratives, la corruption, le manque d'une planification efficiente et la politique du bricolage économique, handicapent sérieusement l'économie algérienne et relèguent notre pays en bas du classement mondial des économies performantes.

Les résultats d'une enquête⁴ d'opinion sur les préoccupations et les contraintes des opérateurs économiques réalisée par l'ONS auprès des chefs d'entreprises dans le cadre de l'opération du recensement économique, indiquent que le dossier administratif relatif à la création de l'entreprise "est complexe" et les délais "sont longs". Selon cette enquête, 43,9% des chefs d'entreprises des deux secteurs privé et public déclarent que le dossier administratif relatif à la création de l'entreprise est complexe et près de 40% considèrent que les délais de création d'une entreprise sont longs. Ajoute l'enquête qui a touché un total de 934 250 entités économiques et a enregistré un taux de réponses de près de 71%.

Concernant l'accès au foncier, l'ensemble des opérateurs touchés par l'enquête souligne que l'accès au foncier reste "un handicap majeur" pour près de 27% des chefs d'entreprises, les entreprises privées étant les plus concernées. Les chefs d'entreprises indiquent aussi que le coût élevé du foncier reste l'obstacle principal selon près de 24% des enquêtés, notamment pour les plus petites entreprises (23,8%) et particulièrement celles exerçant dans le commerce.

S'agissant des principales sources de financement des investissements, le recours par les entreprises aux emprunts bancaires n'est pas une pratique courante, montre l'enquête. En

¹ Report of Doing Business 2013, p:3.

² <http://www.statistiques-mondiales.com/algerie.htm>

³ Op.cit, doing business, p :146.

⁴ Données de l'office national des statistiques, N° 172/2012, recensement économique 2011.

effet, seulement 3,3% des entreprises déclarent les emprunts bancaires comme principale source de leur financement. L'autofinancement semble être la modalité la plus utilisée puisque 83,2% des entreprises tous secteurs confondus déclarent s'autofinancer. Les subventions de l'Etat ont concerné près de 5% des entités tous secteurs confondus.

L'ONS souligne que l'objectif de cette enquête est d'être à l'écoute des préoccupations des opérateurs économiques.

Dans un pays comme l'Algérie, la dépense publique est considérée comme le "moteur" de la croissance économique du pays. Or, la dynamique entrepreneuriale peut constituer un levier important dans ce contexte. Et dans cette perspective, certaines lacunes sont observées dans l'environnement entrepreneurial et se situent à deux niveaux distincts. Le premier est relatif à l'enseignement des pratiques entrepreneuriales au sein des établissements d'enseignement public. De fait, la pédagogie est un autre élément important lorsqu'il s'agit d'entrepreneuriat. Elle est au cœur du défi entrepreneurial. Il semble nécessaire de se pencher sur des questions relatives à l'instauration d'une culture entrepreneuriale, afin de motiver les étudiants à entreprendre des projets innovateurs. Le second niveau est celui de la légitimité de la place de l'entrepreneur. Il est de fait indispensable que les décideurs acceptent de donner une place légitime aux entrepreneurs dans leurs efforts pour améliorer la croissance économique¹.

¹ 9eme colloque international de Mdi-Business School, les 30 et 31 mai 2010.

Section 3 : Les déterminants de la création d'entreprises et Facteurs de succès

3.1 Les déterminants de la création d'entreprises

La création d'entreprises est un processus complexe et dynamique qui demande l'union de plusieurs éléments et la vérification de plusieurs facteurs, afin d'augmenter les chances de réussite. Les déterminants de cet acte sont partagés entre deux catégories de composantes : la composante stratégique du projet et la composante psychologiques de l'entrepreneur.

3.1.1 La composante stratégique du projet

Elle regroupe les caractéristiques du projet, l'environnement et les ressources et compétences. Ces trois variables influencent sur la performance de la nouvelle entreprise. En conséquence, une analyse profonde doit être menée sur cette dimension avant de passer à l'acte de création.

3.1.1.1 Les caractéristiques du projet

Deux caractéristiques semblent davantage importantes, l'idée et l'organisation. En effet, l'idée constitue le fondement de la création d'entreprises et le déclencheur de la démarche entrepreneuriale. Tandis que l'organisation mobilise les moyens nécessaires à la concrétisation de l'idée.

Il faut distinguer entre l'idée et l'opportunité d'affaire. La première se rapproche du monde imaginaire d'un individu¹ alors que la deuxième est soumise aux réalités économiques et sociales. Certains chercheurs proposent une grille de notes d'évaluation² pour juger la pertinence de l'idée de départ.

Le tableau suivant donne un exemple sur une grille de notes d'évaluation d'une idée d'affaires :

¹ J-C Sabonnadiere, S.BLANCO, « la création d'entreprises innovantes : entrepreneur innovateur », hermes science publishing, Paris, 2005, p : 54.

² T.Verstraete, B.Saporta 2006, op.cit, p : 347.

Tableau 1-1: exemple de grille synthétique d'évaluation d'une idée d'affaires

Critères	+	-	Il serait intéressant...
Domaine d'activité	En progression, en émergence	Mature, sur le déclin	
Taille du marché	Potentiel de 100 millions d'euros	Inférieur à 10 millions d'euros	
Cycle de vie du produit	durables	Courts	
Clients	accessibles	Fidèle à leurs fournisseurs	
Valeur pour le client	Couple besoins-satisfaction important	Non spontanément perçue	
Progression du CA	Egale ou supérieur à 20% par an	Inférieur à 10% par an	
Marge commerciale	Supérieur à 40%	Inférieure à 20% par an	
Retour sur investissement	important	Faible	
Possibilité de déposer un brevet	envisageable	Impossible ou inutile	
Etc.			

Source : ibid. p : 348.

Le tableau ci-dessus constitue un outil d'appréciation de caractère général, qu'il faudra singulariser pour l'adapter à un projet précis. Les commentaires placés dans les colonnes « + » points positifs et « - » points négatifs sont données à titre d'exemples, dont la pertinence n'est pas assurée dans le cadre d'un projet singulier.

3.1.1.2 L'environnement

L'entreprise est une entité qui s'inscrit dans un environnement qui l'influence d'une façon positive ou négative. En effet, les facteurs contextuels jouent un rôle déterminant et favorisant ou défavorisant la création d'entreprises. Ce qu'explique la variation des taux de création et de réussites ou d'échecs constatés en différents contextes.

Cette variable est centrale du fait qu'elle influence sur la liberté des individus en termes de prise de décision. Les contraintes qu'impose l'environnement réduisent le champ décisionnel de l'entrepreneur et limitent l'implantation de certaines idées sur le marché. Certains facteurs de l'environnement externe, telles les conditions économiques, sociales, politiques et culturelles, influencent la création d'entreprises (Gasse, 2002).

3.1.1.3 Les ressources

Les ressources est la force qui transforme l'idée dans un contexte donné en projet établi sur le marché. C'est une variable stratégique qui reflète la grandeur potentielle de l'entreprise.

Elles peuvent être définies comme « actifs spécifiques à l'entreprise »¹ sous formes financières, humaines, matérielles ou technologiques ...etc.

La signification du mot "ressources" est vaste : elles peuvent désigner tout ce qui participe à la concrétisation de l'opportunité d'affaires et qui est susceptible de créer une valeur, par exemple, les facteurs de production : terre, capital, travail, organisation etc.

3.1.1.4 Les compétences

La compétence est « l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable »².

Selon Laviolette et Loue³, trois niveaux de compétences sont possibles : individuel, collectif et organisationnel. Pour entreprendre, ces auteurs ont proposé un référentiel de compétences en cinq domaines : entrepreneuriat, management, commerce et marketing, finance et comptabilité, et gestion des ressources humaines.

Tableau 1-2: Référentiel des compétences entrepreneuriales

Domaine de compétences	Compétences
Compétences entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none">• Imaginer des produits ou services potentiels à partir des besoins insatisfaits et des besoins futurs• Concevoir ces nouveaux produits ou services en analysant leur faisabilité technique, commerciale et financière• Formaliser un système d'offre• Positionner un système d'offre par rapport aux concurrents existants et potentiels• Etablir les stratégies de développement de l'entreprise• Faire le diagnostic des moyens disponibles et manquants (financières, humaines, matérielles, techniques) formalisés dans un plan d'affaires.• Déterminer les modalités d'actions envisagées pour combler les écarts constatés• Concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés• Répartir et coordonner les moyens obtenus
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none">• S'imposer en tant que leader• Susciter l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs et /ou partenaires• Faire circuler l'information en interne et à l'externe en utilisant les bons supports (mails, réunions, rencontres informelles, courriers internes)• Tenir un discours clair et cohérent face à une personne ou un groupe de personnes• Planifier le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs

¹ E.M. Hernandez, « l'entrepreneur : une approche par les compétences », édition EMS management et société, Pris, 2010, p : 89.

² Ibid. E.M. Hernandez, p: 85.

³ E-M. Laviolette, C. Loue, « les compétences entrepreneuriales en incubateurs », 5eme Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, p : 10-11.

	<p>fixés dans le plan d'affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs • Suivre et contrôler la bonne atteinte des objectifs • Evaluer les résultats obtenus sous la forme d'un bilan • Récompenser l'effort et la performance • (Re)mobiliser, stimuler, motiver, encourager, accompagner ses collaborateurs • Résoudre les conflits au sein de l'équipe
Compétences commerciales et Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier des cibles commerciales en segmentant le marché • Réaliser une étude de marché afin d'identifier et mieux cerner la cible et ses attentes • Définir la stratégie commerciale en établissant les « quatre P » (Product, price, Place, Promotion) • Elaborer un argumentaire de vente adapté au client / prospect visé • Prospecter en utilisant le moyen approprié (téléphone, fax, mail...) • Déployer l'argumentaire de vente pour susciter l'adhésion et négocier les conditions de la vente du produit ou service • Ecouter le client / prospect, identifier ses attentes pour mieux répondre à sa demande en vue d'adapter et/ou enrichir l'offre • Relancer le client/prospect en utilisant les techniques appropriées • Fidéliser le client en effectuant des relances régulières et en entretenant avec lui des relations privilégiées
Compétences en gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un besoin de recrutement • Traduire ces besoins de recrutement en termes de métier, d'activités et de compétences • Choisir les viviers adéquats en fonction du poste à pourvoir • Formaliser, en amont, un entretien de recrutement • Mener un entretien de recrutement • Connaître la réglementation en vigueur concernant les contrats de travail et diverses aides à l'embauche • Choisir le contrat de travail le plus performant • Rédiger un contrat de travail • Fixer la rémunération du collaborateur • Connaître et appliquer les obligations légales en matière de fiscalité liée aux salaires • Rédiger un bulletin de paie • Planifier les ressources humaines • Détecter des perspectives de développement pour l'entreprise en fonction des compétences de chacun de ses salariés • Evaluer et valoriser les compétences des collaborateurs • Développer les compétences des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs diverses aspirations • Favoriser le transfert des compétences en encourageant les échanges inter-individuels et le travail d'équipe
Compétences en gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper et gérer les délais d'encaissement et de décaissement auprès des clients et des fournisseurs • Identifier les postes principaux de trésorerie • Anticiper et gérer les flux de trésorerie • Gérer le niveau de trésorerie résultant à la fin d'une période (solde positif ou négatif) • Identifier/prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et long terme • Identifier les ressources possibles de financement à court et long terme

	<ul style="list-style-type: none"> • Articuler dans le temps les besoins et les ressources et les faire évoluer en fonction des perspectives de développement de l'entreprise • Se projeter dans le temps en développant une approche anticipatrice du risque et de la rentabilité en utilisant des outils prévisionnels • Gérer et anticiper les impacts fiscaux et financiers d'une décision d'investissement • Connaître et anticiper les contraintes et les opportunités sociales et fiscales • Mettre en place un système de gestion efficient, interne ou externe, afin de faire face aux diverses échéances sociales et fiscales
--	--

Source : id. E-M. Laviolette et C. Loue, p : 10-11.

3.1.2 La composante psychologique de l'entrepreneur

La dimension psychologique du créateur est importante dans la démarche de la création d'entreprises. Elle est déterminée par : les motivations, les aspirations et les objectifs d'un individu. Des études antérieures sur la personnalité de l'entrepreneur affirmaient qu'il n'existe pas un profil idéal et qu'une hétérogénéité est constatée sur les caractéristiques personnelles.

Dans une étude portée sur les entrepreneurs québécois en 2008, l'auteur (J. St-Pierre) a exploré les motivations qui incitent à la création d'entreprises en analysant les objectifs des porteurs de projets avant et après la création de leurs entreprises¹. Le tableau suivant présente les résultats de l'étude.

Tableau 1-3 : Les objectifs des propriétaires dirigeants à la création de leur entreprise et en 2008. (1 : pas du tout important ; 5 : très important)

Objectifs exprimés	Catégories d'entreprises			
	Moins de 5ans (N=52)		Plus de 20ans (N=57)	
	A la création	2008	A la création	2008
Etre son propre patron et avoir une grande autonomie	4,69	4.73	4.61	4.63
Avoir une meilleure qualité de vie	4.38	4.46	4.53	4.40
Faire vivre correctement sa famille	4.25	4.65	4.54	4.77
Favoriser la protection de l'environnement	3.57	4.23	2.91	3.93
Faire beaucoup d'argent	3.38	3.54	3.46	3.65
Bâtir un patrimoine familial	3.35	3.40	3.49	3.80
S'impliquer socialement dans la communauté	2.90	3.60	2.95	3.42
Augmenter la taille de l'entreprise	-	4.29	-	3.53
Adopter de bonnes pratiques environnementales.	-	3.85	-	3.49

Source : ibid. K. Messeghem, M. Polge, L. Temri (2009).

¹ K. Messeghem, M. Polge, L. Temri, « entrepreneur et dynamiques territoriales », éditions EMS, Paris, 2009, p : 52-63.

3.2 Facteurs de succès

Plusieurs éléments favorisent la réussite ou l'échec d'une entreprise. Sammut (2001)¹ a établi une liste des facteurs de succès d'une entreprise et également des facteurs d'échec.

Tableau 1-4 : Facteurs favorisant le succès et l'échec d'une entreprise

Facteurs de succès	Facteurs d'échec
Reliés à l'entrepreneur : <ul style="list-style-type: none"> • Parents entrepreneurs - expérience • Capacité d'apprentissage • Contrôle de la situation • Affaire bien définie • Gestion efficace du temps. 	Reliés à l'entrepreneur : <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'expérience • Manque de compétences • Manque de motivation • Formation insuffisante.
Reliés à l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> • Étude de marché • Utilisation de professionnels - suivi • Gestion efficace de l'information • Développement de réseaux - partenariat • Pénétration énergique du marché 	Reliés à l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> • Niche stratégique impropre • Insuffisante diversification de la clientèle • Stratégie de distribution inadaptée • Difficulté de ciblage de la clientèle • Gamme de produits trop étroite.
Reliés aux ressources financières : <ul style="list-style-type: none"> • Preneur de risques modérés • Obtention de capitaux en quantité suffisante. 	Reliés aux ressources financières : <ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres insuffisants • Crise de liquidités
Reliés à l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation des employés • Délégation, participation à la prise de décisions 	Reliés à l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • Équipe inefficace • Manque d'esprit d'équipe • Manque de cohésion

Source : Sammut (2001), op.cit, p. 65-66.

À part les facteurs reliés aux entrepreneurs et à l'environnement, l'ordre, le temps et le type d'activités réalisées peuvent influencer la réussite du processus de création. Selon Delmar et Shane (2002, p. 640)², « *the rate of disbanding new ventures (and the reasons for doing so), and the rate for establishing a new venture is influenced by which activities are undertaken and when they are undertaken* ».

Ils ont trouvé que deux types d'activités sont importants à être réalisés dans les premiers mois du processus de création d'une entreprise:

1. activités reliées à la planification, par exemple : initiation à la rédaction du plan d'affaires, estimation du budget financier et la recherche des informations sur le marché;
2. activités reliées à la légitimation qui rendent l'entreprise tangible, par exemple, enregistrement de l'entreprise.

¹ Sammut, S. «Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios», *Revue de l'entrepreneuriat*, 1, 2001, p: 65-66.

² Delmar, F., Shane, S. «What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2002, p. 640-645.

Conclusion du 1^{er} chapitre

L'étude de l'entrepreneuriat a beaucoup évolué au cours des dernières années. Différents aspects, contextes, profils, etc. reliés aux entrepreneurs ont fait l'objet de recherches dans différents pays, et avec différentes approches, méthodologies et orientations. Ce qui fait qu'il n'y a pas de définition ultime de l'entrepreneur, et il ne peut aujourd'hui y en avoir dans la mesure où il s'agit d'un concept en perpétuel mouvement (Verstraete, 1999, p.189)¹, qui a subi une longue transformation progressive dont on peut penser qu'elle n'est pas parvenue à son terme.

L'entrepreneuriat correspond à un phénomène qui a des implications aussi bien économiques, que sociales ou culturelles. Au cœur de ces préoccupations, la création d'entreprise est considérée comme une manifestation privilégiée de ce phénomène, qui a des enjeux majeurs, à savoir ses incidences sur la croissance économique et sur l'emploi.

Ce chapitre se termine par une discussion sur les principaux déterminants de la création d'entreprise et ses facteurs de succès. Ces derniers sont partagés entre le projet et l'entrepreneur.

¹ VERSTRAETE, T., *Entrepreneuriat - connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, 1999, p:189.

CHAPITRE 2:

**LE PROCESSUS DE CREATION
D'ENTREPRISES STRUCTURE EN
QUATRE ETAPES**

Introduction

Nous proposons dans ce chapitre un modèle¹ structuré en quatre étapes qui comporte les principales activités nécessaires à la création d'une entreprise. Il a été élaboré après un examen des principaux écrits sur la création d'entreprises (Borges, Simard, & Filion, 2005a), puis affiné par une étude réalisée au Québec auprès de 196 créateurs d'entreprises (Borges, Simard, & Filion, 2005b; Duquette-Labrecque, Borges, Simard, & Filion, 2005a, 2005b; Filion, Borges, & Simard, 2006).

D'après ce modèle, décrit au tableau 1 ci-dessous, les quatre étapes du processus de création sont l'initiation, la préparation, le démarrage et la consolidation. Nous traiterons dans les sections suivantes de ce chapitre chacune de ces quatre étapes. Nous y aborderons également les problèmes cruciaux auxquels doivent faire face les créateurs d'entreprises.

Tableau 2-1 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises

Étapes	Initiation	Préparation	Démarrage	Consolidation
Activités	1. Identification de l'occasion d'affaires 2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires 3. Décision de créer l'entreprise	1. Rédaction du plan d'affaires ; 2. Réalisation de l'étude de marché ; 3. Mobilisation des ressources ; 4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires) ; 5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet.	1. Enregistrement juridique de l'entreprise 2. Engagement à temps plein dans le projet 3. Aménagement des installations et des équipements 4. Embauche des employés 5. Développement du premier produit ou service 6. Première vente	1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing 2. Vendre 3. Atteindre le seuil de rentabilité 4. Planification formelle 5. Gestion.

Avant d'aborder la présentation de ce modèle, il est cependant opportun de souligner que le processus de création d'entreprises est dynamique et particulier à chaque cas (Bhave, 1994; Bruyat & Julien, 2001; Reynolds & Miller, 1992). En conséquence, il peut arriver que les étapes et les activités ne se réalisent pas toujours dans l'ordre indiqué ou se chevauchent. La division de ce processus en étapes vise essentiellement à disséquer le processus de création d'une nouvelle entreprise pour permettre aux créateurs de mieux structurer leur préparation et l'agencement de leurs activités au cours de ce processus. Cela permet de faciliter la compréhension et de mieux cibler les apprentissages requis à chaque étape.

¹ Borges, Simard, & Filion, *La structuration d'un projet de création d'entreprise*, 2005, p. 7.

Section 1 : INITIATION

La première étape du processus de création d'une nouvelle entreprise, c'est l'initiation qui comprend l'identification et le développement de l'occasion d'affaires et la décision de créer l'entreprise.

1.1 Identification de l'occasion d'affaires

Une occasion d'affaires est plus qu'une simple idée, elle revêt à la fois un pouvoir d'attraction et une possibilité de durabilité. Elle correspond à un besoin. Elle arrive sur le marché à un moment propice. Elle s'applique à un produit ou à un service de telle sorte qu'elle représente une valeur additionnelle pour le consommateur¹. Elle présente un potentiel d'exploitation pour en tirer profit².

Les sources d'occasions d'affaires sont diverses : Le milieu du travail, les échanges avec l'environnement, les lectures, les voyages sont des sources inépuisables d'idées de création d'entreprise à condition que le créateur soit attentif et fasse preuve de sens de l'observation. Par exemple :

L'expérience de travail³ de l'entrepreneur apparaît généralement comme la principale source (Bhidé, 2000; Filion, Borges, & Simard, 2006; Gasse, Diochon, & Menzies, 2004; Hernandez, 2001). L'expérience en tant qu'entrepreneur est également importante. Ucbasaran et Westhead (2002) ont réalisé une recherche sur 773 entrepreneurs du Royaume-Uni et ont constaté que les habitués entrepreneurs (ceux qui ont déjà créé d'autres entreprises) identifient plus d'opportunités que les nouveaux entrepreneurs.

Une majorité d'entrepreneurs crée leur entreprise dans le même secteur d'activité que celui où ils travaillaient auparavant et leurs expériences de travail leur fournissent des connaissances sur les enjeux et les besoins de ce secteur ainsi que sur des clients et utilisateurs potentiels du produit ou service qu'ils envisagent commercialiser. Ces connaissances qui les amènent à mieux comprendre les besoins des clients et le potentiel du marché du secteur, les conduisent aussi souvent à identifier des produits ou services à imiter ou à adapter. En fait, une bonne partie des entreprises sont créées en adaptant ou en imitant un produit ou un service déjà existant. De plus, cette connaissance du secteur les amène aussi à se familiariser avec quelques modèles d'entreprises déjà existantes.

Le fait qu'une occasion d'affaires soit une adaptation ou une imitation ne signifie pas pour autant qu'elle ait été facile à identifier. Drucker (1985) suggère aux entrepreneurs la recherche continue et systématique d'occasions d'affaires. Il suggère d'être attentif à certains éléments qui peuvent être à l'origine d'occasions d'affaires, comme le développement de nouvelles technologies et des changements démographiques, des changements survenus dans l'industrie, dans le marché ou dans les comportements sociaux.

¹ Fayolle, A., & Filion, L. J. *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*. Paris: Village mondial, 2006, p. 87.

² Hernandez, É.-M. *L'entrepreneuriat – Approche théorique*, L'Harmattan, Paris, 2001, p.71.

³ Borges, Simard, & Filion, 2005,op.cit, p. 8.

L'exploitation de l'idée des autres¹ : Certains ont le produit ou le savoir faire mais manquent de moyens ou recherchent un associé. Il est donc important de consulter les annonces de «recherches de partenariat», bulletins de «propositions d'affaires», bourses d'opportunités. Les organismes de développement économique local (Chambres de commerce ou de métier) proposent souvent ce service. Vous pouvez aussi acheter un brevet ou négocier une licence d'exploitation d'un brevet ou d'une marque. Vous pouvez enfin signer un contrat de concession, ou vous engager dans un contrat de franchise

L'ouverture d'esprit : Le monde change vite. Pour en saisir les opportunités, il faut rester en prise avec lui. Cela nécessite une grande curiosité intellectuelle pour s'informer, analyser et prévoir certaines évolutions du marché. Comprendre les pratiques des entreprises, les adapter à son propre marché pour imaginer de nouvelles possibilités commerciales permet souvent de créer un nouveau concept.

L'application nouvelle : Créer une entreprise à partir d'une application nouvelle consiste à utiliser une technique, un savoir-faire, un produit connu en le transposant dans une autre activité, dans un nouveau contexte ou sur un marché différent. Il y a une part d'innovation dans les «applications nouvelles» et la réaction du consommateur n'est pas toujours certaine. Un projet de création dans une application nouvelle est donc plus risqué, mais en cas de succès la rentabilité est supérieure.

Un esprit critique : Il convient également d'avoir en permanence l'esprit critique pour juger des situations commerciales présentes, des réels mérites des positions acquises, des lacunes des systèmes établis, des défauts des produits ou services offerts, etc. Bien des nouveaux concepts de produits, de services ou de prestations sont le constat d'une carence dans l'offre par rapport aux problèmes rencontrés dans la vie en général.

Au niveau des dispositifs ANSEJ et CNAC² : Les accompagnateurs et les animateurs des dispositifs organisent pour leurs candidats des séances de débats en groupe autour de la question de l'idée de projet et de sa maturation. Ces séances s'avèrent souvent une source d'inspiration pour les candidats qui en écoutant les idées de projets des uns et des autres se mettent dans une dynamique de complémentarité et de synergie et découvrent de nouvelles idées de projet de création d'entreprise.

Les différentes nomenclatures d'activités ont souvent été des sources intéressantes de détection d'idée de projets surtout lorsque leur exploitation est animée par un facilitateur qui utilise des techniques dédiées de créativité et de génération d'idées. Ces différentes nomenclatures sont: Nomenclature des activités CNRC, Nomenclature des activités de la chambre de l'artisanat et des métiers, Nomenclature des activités réglementées.

Un autre élément important de cette étape réside dans la mise en valeur du processus créatif de l'entrepreneur (Baronet, 2001; Hills, Shrader, & Lumpkin, 1999). Pour Hills,

¹ Jean-Christophe Martin Directeur du commerce, de l'artisanat et des professions libérales ; guide du créateur d'entreprise ; p.7

² Guide du créateur d'entreprise ; Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement Direction Générale de la PME ; novembre 2011.

Shrader et Lumpkin (1999), l'entrepreneur, à travers son processus cognitif, doit être capable de percevoir des opportunités que d'autres individus ne voient pas. Lorsqu'on arrive au moment où un grand nombre de personnes voient une opportunité, elle n'en est plus une. Ainsi la durée d'une opportunité devient toujours de plus courte durée, plus on avance dans le temps. L'entrepreneur doit connaître suffisamment le secteur pour comprendre que ce qu'il identifie comme étant une opportunité en soit vraiment une et contribue une valeur ajoutée que personne d'autre n'a mis en valeur de la même façon auparavant¹.

1.2 Développement de l'idée d'affaires

Ayant identifié une occasion d'affaires, les entrepreneurs réfléchissent sur celle-ci, consultent, font des essais auprès de consommateurs potentiels et l'améliorent. Ils conçoivent un modèle d'affaires pour l'exploiter. Cette réflexion et ce développement de l'idée d'affaires permettent à l'entrepreneur d'évaluer préliminairement son projet, de voir sa viabilité et son potentiel. Nous disons préliminairement parce que plus tard, lors de l'étape de préparation, l'entrepreneur fera une étude de marché et un plan d'affaires où il évaluera et développera davantage son idée d'affaires.

Il existe différentes manières de faire cette évaluation préliminaire. Fayolle et Fillion (2006)² suggèrent la méthode MOFF (Menaces, Occasions, Forces et Faiblesses) comme méthode simple et efficace pour le faire rapidement. En utilisant cette méthode, l'entrepreneur peut évaluer des menaces et des occasions de l'environnement en général et du marché envisagé, ainsi que ses forces et faiblesses pour exploiter l'occasion d'affaires envisagée.

Pour faire une telle réflexion, les entrepreneurs peuvent utiliser leurs propres connaissances sur la technologie et le marché visé, recueillir dans un premier temps des données secondaires (par ex. sur l'Internet) et auprès d'autres personnes et organisations de leur réseau. Il est d'ailleurs fortement recommandé que l'entrepreneur présente son idée d'affaire à des personnes qui connaissent son secteur d'activité, particulièrement à des clients et utilisateurs potentiels des produits et services qu'il envisage commercialiser et en discute avec son mentor. Ces personnes pourront, par les informations qu'elles donneront à l'entrepreneur ou des évaluations ou questionnements qu'elles feront, lui fournir un *feedback* qui lui permettra de s'ajuster et de continuer à cheminer en ciblant mieux un segment de marché plus précis.

A cette étape, le créateur doit aussi se positionner par rapport au projet (son bilan personnel et professionnel) : objectifs personnels (quel est le but poursuivi au travers de cette création), motivations (besoin d'autonomie, de se réaliser, de statut social, créer son emploi, goût du risque...), compétences (dans le domaine technique, gestion, marketing, management...), ressources (apport personnel, mobilisation de l'épargne de proximité), temps.

¹ Borges, C., Simard, G. et Fillion, L. J. (2005). Création d'entreprises - Examen de la documentation, Cahier de recherche 2005-02, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.

² Fayolle, A., & Fillion, L. J. op.cit, 2006, p. 95.

1.3 Décision de créer l'entreprise

Le potentiel de l'occasion d'affaire identifié ainsi que les informations, encouragements et mises-en-garde que l'entrepreneur recueillera de son réseau constituent des éléments importants pour la prise de décision de créer ou non une nouvelle entreprise. Parmi les critères à retenir pour décider de créer l'entreprise, l'entrepreneur aura avantage à regarder non seulement le potentiel du marché ainsi que la rentabilité projetée, mais aussi la cohérence entre le projet et ses propres valeurs. Sa décision devra pouvoir tenir compte de la réponse à la question suivante: est-ce que ce projet me convient vraiment? Ai-je l'expertise pour le mener à terme?

A ce stade l'idée doit pouvoir se traduire en un concept d'affaires qui précise :

QUOI vendre	Quel produit ou service vous allez offrir ?
Pour QUI ?	A quelle population ou segment de clientèle vous le destinez ?
Quel BESOIN ?	Pour satisfaire QUEL BESOIN de cette population ?
Quelle DIFFERENCIATION ?	En mettant en évidence quels éléments de démarcation par rapport aux concurrents ?

Au fur et à mesure que le créateur affine la connaissance de son marché, de son segment de clientèle et de l'offre de la concurrence, il sera appelé à réajuster sa définition et à la préciser davantage.

Au terme de cette première approche, si des impossibilités apparaissent, il est nécessaire de modifier le projet ou le différer.

Faits saillants de la première étape

Selon une étude élaborée par Borges, Filion, et Simard (2008)¹ il existe une corrélation significative à 95 % entre l'indice de performance des nouvelles entreprises et le niveau des difficultés que les créateurs d'entreprises rencontrent au cours de l'étape d'initiation. Ces difficultés sont : évaluer le potentiel du projet d'affaires, trouver de l'information sur le produit/service et s'informer sur le secteur d'activités.

¹ Borges, C., Simard, G. et Filion, L. J ; Processus de création de nouvelles entreprises: temps, difficultés, changements et performance ; 9eme CIFEPME, Louvain, Belgique, octobre 2008, p.8

Section 2 : PRÉPARATION

À la deuxième étape du processus de création, soit celle de la préparation du projet, les entrepreneurs commencent à matérialiser la conception de leur entreprise. Ils rédigent le plan d'affaires et réalisent une étude de marché, mobilisent les ressources en vue de la création d'une nouvelle entreprise, constituent l'équipe entrepreneuriale et réalisent les activités visant à protéger la propriété intellectuelle. Ces activités sont essentiellement à la base de cinq études qui vont permettre aux entrepreneurs d'élaborer leur Business Plan ou plan d'affaires.

2.1 L'étude de marché

Elle demeure la partie principale la plus souvent négligée par un grand nombre de créateurs de nouvelles entreprises (Filion, Borges, & Simard, 2006)¹. Compte tenu de l'importance majeure de l'étude de marché dans la rédaction d'un plan d'affaires, celle-ci en constituant la pierre angulaire. Sa vocation est d'assurer une connaissance suffisante de l'environnement de l'entreprise afin de conquérir le marché et d'établir le positionnement. Cette étude doit leur permettre de :

- Améliorer la connaissance du marché que les créateurs convoitent et de leurs segments de clientèle;
- Construire leurs hypothèses de chiffre d'affaires de manière réaliste;
- Définir leur stratégie commerciale.

2.1.1 Les étapes de l'étude de marché

2.1.1.1 Amélioration de la connaissance du marché et des segments de clientèle

Ceci entend que le créateur doit être capable de répondre avec beaucoup de précision aux questions suivantes :

a. Le marché

- Quelles sont les caractéristiques principales de son marché ? Quelles sont ses tendances ?
- Quelle est la taille du marché ? Physique (en unité) et monétaire (en Dinars)

Le créateur doit étudier soigneusement les marchés sujets à des bouleversements (modifications de prix brutales, influence de la mode, fluctuations saisonnières...), et s'assurer que son activité n'est pas déjà protégée par des ententes entre producteurs, par des liens privilégiés entre fabricants et clients ou par des réglementations qui favoriseront les entreprises implantées de longue date.

b. La concurrence

- Combien de concurrents il y a dans sa zone et qui sont-ils?
- Est-ce qu'ils offrent des produits locaux ou importés ?

¹ Filion, L. J., Borges, C., & Simard, G. *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes*. 8ème Congrès International Francophone sur la PME, Fribourg, 2006.

- Qui pourrait pénétrer le marché dans l'avenir (concurrents potentiels) ?
- Existe-t-il des entreprises qui offrent des produits de substitution ?

Le créateur doit identifier les critères influençant l'achat (attentes des clients vis-à-vis du produit/service) des principaux concurrents, analyser ces données, elles vont l'aider à construire son concept et à définir son positionnement c'est à dire sur quels critères il promet d'être le meilleur. Il doit aussi profiter des faiblesses des concurrents, elles constituent peut être des attentes non satisfaites chez ses segments de clientèle.

c. Les clients et la demande

- Qui sont ses clients potentiels (groupes de clients ou segment) et quelles sont leur caractéristiques principales (ménage, entreprises industriels, institutions publiques ?
- Combien de segments de clientèles potentiels a-t-il identifiés ?
- Quelle est la demande actuelle (demande quantitative ou centrée autour de besoins précis des clients) ?
- Quelle est la nature de la demande saisonnière ou continue
- Par quels produits cette demande est elle satisfaite maintenant ?
- Où est ce que les clients achètent ces produits actuellement ?
- Quels sont les critères qui influencent l'achat, la qualité du produit, la qualité de l'accueil, le prix de vente, le délai de livraison, le service après vente, les conditions de paiement..... ?
- Est-ce que les clients sont sensibles au prix ? Quel est leur pouvoir d'achat ?
- Quel est mon avantage ? Pourquoi les clients vont préférer mes produits ?

A la lumière des informations recueillies, le créateur va formuler son offre, construire son positionnement et énoncer sa stratégie.

d. Les produits/Services

- Quels types de produits/services va-il offrir ?
- Quelles sont leurs caractéristiques? Qualité, conditionnement, emballage,
- Sont-ils différents de ceux de la concurrence ? Si oui en quoi ?
- Si les segments de clients ciblés vont aimer cette différence ? Si oui pourquoi ?
- A-t-il prévu des services qui accompagnent ses produits (livraison à domicile, service après vente, conditions particulières de paiement ?

e. Les prix de vente prévisionnels

- Comparaison de ses prix prévisionnels avec les prix de vente des concurrents
 - Quelle est la stratégie qu'il va adopter pour fixer les prix de vente ?
- A-t-il pris en compte :
- les prix de la concurrence;
 - le positionnement de son produit;
 - la limite de prix que le client peut supporter;
 - sa politique de marge.
 - Pourrait-il proposer différents niveaux de prix en réalisant différents volumes de vente ?

f. La distribution de ses produits

- Quelle zone géographique compte-t-il couvrir par ses ventes ?
- Comment va-t-il organiser la distribution de ses produits vers ces zones ?
- A-t-il une idée claire sur les réseaux de distribution des produits relevant de son activité ?
- A-t-il entrepris des contacts avec ces réseaux de distribution ?

2.1.1.2 Construction des hypothèses de chiffre d'affaires

Après que le créateur aie analysé les attentes de ses clients potentiels, l'offre de la concurrence et aie défini son offre, il lui reste à définir :

- La taille physique de son offre : Quelles quantités va-t-il vendre ?
- Les prix qu'il va pratiquer : Un niveau de prix acceptable par ses futurs clients

Comment définir le niveau de ventes prévisionnelles en Algérie¹?

Le créateur doit rechercher des statistiques sur le volume moyen des ventes dans les entreprises du même genre et pour des produits similaires, pour ce faire :

- Il interroge des entrepreneurs d'expérience, les accompagnateurs au niveau des agences ANSEJ, CNAC, pépinières et centres de facilitation ;
- Il demande à des fournisseurs de machines ce que seraient leurs prévisions pour une entreprise comme la sienne ;
- Il rencontre des clients potentiels et leur demande combien d'unités de ce produit, ils achèteraient.
- Il évalue le nombre de clients potentiels (c'est-à-dire susceptibles d'acheter ses produits parce qu'ils répondent bien à leurs besoins et attentes) ;

Enfin

- Il arrête une hypothèse de volume de ventes prévisionnelles en rapport avec sa capacité de production et la demande potentielle identifiée ;
- Il dégage un niveau de chiffre d'affaires prévisionnel.

2.1.1.3 Définir la stratégie et fixer la politique commerciale

Maintenant que le créateur a réalisé son étude et a amélioré sa connaissance de la concurrence, du segment de clientèle qu'il cible, et des circuits de distributions qui animent son marché, il énonce sa stratégie à travers :

- Une définition affinée de son offre de produits/Services;
- Un positionnement clair;
- Une stratégie de prix;
- Une stratégie de distribution.

¹ Op.cit, Guide du créateur d'entreprise, p29.

Il lui reste maintenant à définir les actions commerciales et de communication qui lui permettront d'atteindre les objectifs de vente qu'il s'est fixé. Il s'agit d'élaborer un plan d'actions qui a pour but de :

- Organiser la force de proposition de votre entreprise;
- Prévoir et préparer les relations avec les futurs clients;
- Décider des mesures à prendre pour favoriser ces relations et les promouvoir.

Les actions vont porter sur trois dimensions principales :

1. Actions de prospection : Elles visent à établir un contact direct entre lui et ses clients potentiels pour leur faire connaître son entreprise et son offre. Elles sont menées à travers :

- La prospection téléphonique ;
- Le courrier ;
- Le contact direct.

2. Actions de communication et de promotion: Elles visent à rendre visible son entreprise dans l'environnement économique et visent à attirer le consommateur. Elles portent sur :

- Construction d'un site web;
- Insertion dans les annuaires des professionnels, ex : les pages Maghreb;
- Encarts publicitaires;
- Annonce sur les radios;
- Participation à des manifestations économiques.

3. La littérature commerciale : Ce sont des supports importants à la vente :

- Prospectus
- Catalogue
- Papier entête

Ces actions ont bien évidemment un coût qu'il s'agit d'évaluer pour le prendre en considération dans l'élaboration des comptes prévisionnels.

2.1.2 Quelques conseils avant de réaliser une étude de marché¹

Avant de vous engager dans une étude de marché, posez-vous auparavant les questions suivantes :

1. *Une telle analyse va-t-elle m'apporter quelque chose que je ne savais déjà ?*

Si vous disposez déjà de bonnes informations ou si vous avez la certitude qu'une étude ne vous apporterait rien, alors ne perdez pas votre temps. Trop de créateurs se lancent dans des « analyses alibi » qui n'ont qu'un but : leur permettre de différer au lendemain les décisions qu'ils hésitent à prendre aujourd'hui.

2. *Si l'étude me fournissait des éléments nouveaux, ces éléments pourraient-ils modifier mes décisions, ou n'ai-je pas au contraire déjà pris ces décisions ?*

Si vous avez déjà décidé de créer, si vous n'avez pas l'intention de modifier votre produit ou votre projet, alors ne faites pas l'étude de marché. Celle-ci ne vous donnerait que des informations déformées car vous auriez tendance à minimiser tout ce qui pourrait vous amener à douter du bien-fondé de vos décisions et vous écarteriez d'emblée un certain nombre de points délicats sous prétexte qu'ils sont trop difficiles à étudier.

3. *Si l'étude de marché me donnait des informations susceptibles de modifier mes décisions, ces dernières auraient-elles un impact qui justifierait le temps et l'argent que je vais dépenser?*

Vous ne pouvez vous permettre en effet de gaspiller votre énergie et vos ressources dans des analyses qui, à l'évidence, n'auraient qu'un impact limité sur votre future entreprise.

Toutes les informations que nous venons d'évoquer vous aideront à forger votre propre opinion sur l'importance de votre future clientèle et elles vous éviteront dans la plupart des cas de réaliser une étude de marché sophistiquée.

Pour la grande majorité des créateurs, une étude de marché réalisée dans les règles de l'art serait beaucoup trop compliquée, son coût en serait dissuasif et ses résultats d'une fiabilité aléatoire. Or le créateur a besoin de savoir quelles sont les caractéristiques idéales des produits ou des services qu'il proposera à sa clientèle, quels sont les facteurs clés de réussite dans son domaine d'activité et quelle est l'importance de sa clientèle potentielle.

Une des difficultés que les entrepreneurs rencontrent pour faire une étude de marché, c'est l'accès à l'information. Turgeon (2001)² indique cependant des façons de faire dont les entrepreneurs peuvent s'inspirer pour trouver de l'information sans avoir besoin de dépenser beaucoup. Il cite, par ex., l'Internet et des bibliothèques universitaires et publiques, où les entrepreneurs peuvent avoir accès à des données statistiques de base et d'autres documents, souvent des rapports annuels produits par des firmes spécialisées dans les pays concernés.

¹ PAPIN.R, *la création d'entreprise: créer, gérer, développer, reprendre*, Dunod, Paris, 2011, p 52-53.

² Turgeon, N. (2001). La bonne connaissance de son secteur et de sa clientèle. In L. J. Fillion (Ed.), *Réaliser son projet d'entreprise*, 3e éd. rev. pp. 121-142. Montréal: Éditions Transcontinental.

Filion (2001)¹ a suggéré le contact direct avec des clients potentiels qui peuvent être interrogés dans des galeries commerciales par les aspirants entrepreneurs.

2.2 L'étude Technique

L'étude technique va permettre au créateur d'identifier ses moyens de production et de définir ses capacités et plan de production. Il doit traiter les rubriques suivantes :

- **Le processus de fabrication :**

Il est important de bien définir le processus de fabrication et de tracer ses différentes étapes et opérations majeures de transformation (coupage, mélange, assemblage, finition, emballage) et ce depuis la réception de la matière première. Cet exercice permettra d'évaluer les niveaux et la nature de la matière première à acquérir, le nombre de travailleurs et les qualifications requises, la durée du cycle de fabrication et la capacité de production.

Le processus de production doit préciser également les standards et procédures de contrôle de qualité à appliquer.

- **Equipement de production :**

A ce niveau, il s'agira d'Identifier l'ensemble des équipements et machines nécessaires à la mise en place de l'activité en considérant le processus de fabrication retenu. Le créateur doit Consulter plusieurs fournisseurs et établir des factures proforma. Il doit se documenter et consulter des experts avant de faire son choix technique.

Le créateur ne doit pas se laisser séduire par les seuls arguments « dernière technologie, dernière innovation », il faut qu'il prenne en considération aussi les besoins réels de son activité et de ses clients potentiels, les qualifications techniques disponibles dans son environnement, la question de la maintenance et de l'entretien de son outil de production et aussi ses capacités de financement.

- **Le lieu d'implantation et local abritant l'activité :**

Le choix du lieu d'implantation et du local abritant l'activité est déterminant dans la réussite du projet ; il faut veiller donc aux aspects suivants :

- Le lieu d'implantation de l'activité répond aux normes et réglementation qui régissent l'activité;
- Il est adéquat avec le marché que le créateur cible : Proximité des clients et des fournisseurs, commodités d'accès, Proximité des axes routiers et autres infrastructures;
- Le local est conforme aux normes et adapté à la nature de ses équipements.

Le local peut être acquis en location ou en propriété. Il faut en faire une description et préciser s'il y'a des travaux d'aménagement à entreprendre.

¹ Filion, L. J. (Ed.). *Réaliser son projet d'entreprise* (3e éd.rev.) Montréal: Éditions Transcontinental, 2001.

• Capacité de production :

Préciser quelle sera la capacité de production prévue et sa montée en cadence.

La capacité nominale est celle annoncée par le fournisseur de machines. L'expérience a montré qu'elle est très rarement atteinte en première année d'exploitation.

2.3 Etude d'organisation et de management

Cette étude montre comment le créateur veut organiser son entreprise et comment il va assurer et gérer les compétences et qualification nécessaires pour la faire fonctionner correctement. Elle doit comporter essentiellement:

- Un organigramme, mettant en évidence les postes clés et la ligne de hiérarchie;
- Le régime de travail (nombre d'heures de travail/jour /mois);
- Nombre d'équipes et de postes.

2.4 L'étude financière

L'étude financière, permet de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et les possibilités de ressources qui y correspondent.

Elle doit répondre aux questions fondamentales suivantes :

1. Quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet et comment il va les réunir ?
2. L'activité prévisionnelles de son entreprise (ou le chiffre d'affaires prévisionnel) va-t-elle couvrir les charges générées ?
3. Les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année, permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période?

Pour répondre à ces questions le créateur doit établir respectivement :

1. Le plan de financement initial
2. Le compte de résultat prévisionnel
3. Le plan de trésorerie
4. Le plan de financement pluriannuel (3ans)

En ce qui a trait à la mobilisation des ressources financières, les recherches indiquent que les entrepreneurs créent leurs entreprises avec peu de capital et qu'ils utilisent majoritairement leur propre capital pour le faire. D'après le Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹, tous pays et secteurs confondus, la moyenne de capital que les entrepreneurs utilisent pour créer une entreprise est de 53 673 \$ et deux tiers (65,8 %) de ce capital viennent de leurs épargnes personnelles (Minniti, Arenius, & Langowitz, 2005). En Algérie le capital minimum est de 100 milles dinars algérien. À part le capital de l'entrepreneur lui-même, les autres principales sources de financement sont normalement sa famille et ses amis. La participation du

¹ Minniti, M., Arenius, P., & Langowitz, N. (2005). *GEM 2004 Report on women and entrepreneurship*. London: Global entrepreneurship monitor, p 31.

financement public ou privé dans le démarrage des entreprises reste faible (Minniti, Arenius, & Langowitz, 2005; Shepherd & Zacharakis, 2001).

Les ressources financières ne sont cependant pas la seule ressource dont les entrepreneurs ont besoin pour démarrer une entreprise. Brush, Greene et Hart (2001) indiquent que six catégories de ressources sont importantes pour les nouvelles entreprises: technologiques, humaines (expérience, éducation, réputation), organisationnelles (employés, système de fonctionnement), sociales (réseaux), financières et physiques. Ces auteurs indiquent que les quatre premières catégories sont plus intangibles, plus complexes et plus basées sur les connaissances¹.

2.5 L'étude juridique

L'étude juridique consiste à préparer le choix de l'encadrement « légal » de l'activité économique qui vient d'être définie. Elle s'effectue en deux étapes :

1. -le choix de la structure juridique.
2. -la préparation du dossier administratif de constitution d'entreprise en rapport avec la forme juridique retenue (entreprise individuelle ou société).

Quelle que soit l'activité que le créateur va exercer, il doit faire le choix entre :

- déclarer son activité en tant qu'entrepreneur individuel, Dans ce cas il a le choix entre l'entreprise individuelle ou la société à associé unique EURL;

- ou créer une société avec d'autres associés : le code de commerce en spécifie deux rangs de sociétés en Algérie :

- Les sociétés de personnes : SNC, SCS et SP
- Les sociétés de capitaux : EURL/SARL, SCA et SPA

Nous nous limiterons dans ce qui suit aux plus courantes en Algérie à savoir:

- l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :
- la société à responsabilité limitée (SARL),
- La société par actions (SPA)

La EURL

Le code de commerce donne la possibilité à toute personne souhaitant créer une entreprise sans s'associer à une ou plusieurs autres personnes, de créer une société connue sous l'appellation de EURL ou Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

L'EURL est, en réalité, une variante de la société à responsabilité limitée (SARL). La majeure partie des règles s'appliquant aux SARL s'applique également à l'EURL. Ici, vous êtes

¹ Borges, Simard, & Filion, 2010, p. 5.

simplement associé unique. Même si celui-ci prend seul les décisions, il est obligé de respecter le formalisme et la réglementation relatives au droit des sociétés.

L'EURL peut donc être créée par une seule personne constituant donc l'associé unique. Le capital social minimum est de 100 000 DA et la désignation d'un gérant est nécessaire. Si vous voulez créer une société en s'associant avec une ou plusieurs autres personnes là également, la loi offre le choix entre plusieurs formes de sociétés. Il y a les sociétés dont la responsabilité n'est pas limitée au montant de leurs apports respectifs et les sociétés dont la responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports respectifs (EURL, SARL et SPA).

La SARL :

C'est la sœur jumelle de l'EURL avec cette différence qu'elle ne peut être constituée par une seule personne mais par deux personnes au minimum. Sa constitution, son capital social minimum, son fonctionnement sont identiques à ce qui est prévu pour l'EURL.

Le nombre des associés d'une SARL ne peut être supérieur à vingt. Si tel est le cas, la SARL devra être transformée en société par actions SPA.

La société par actions SPA:

C'est une société dont les règles de fonctionnement sont sensiblement plus nombreuses mais aussi plus rigides. Créer une société par actions oblige à réunir un minimum de sept fondateurs qui deviendront les premiers actionnaires sauf pour les sociétés par actions créées par l'Etat dont le nombre de sept n'est pas une exigence.

Son capital social minimum est de un million de dinars et cinq millions lorsque la société par actions fait appel public à l'épargne.

Le tableau ci-après dresse de façon comparative la synthèse des principales caractéristiques de ces structures.

Tableau 2-2 : caractéristiques des différentes formes juridiques

Caractéristiques	EURL	SARL	SPA
Nombre d'associés	1 seul associé	Minimum : 2 Maximum : 20	Minimum : 7
Montant du Capital social	A partir de 100 000 DA		5 MDA dans le cas de l'appel public à épargne 1 MDA sans appel public à l'épargne
Dirigeants	Gérant(s) : obligatoirement personne physique l'associé unique ou un tiers	Gérant(s) : obligatoirement personne physique associé ou non	Conseil d'administration (entre 3 et 12 membres) dont un président, personne physique obligatoirement, un directeur général éventuellement
Responsabilité Des Associés	Limitée aux apports		
Nomination Des dirigeants	Décision de l'associé unique	Par statuts ou en assemblée générale ordinaire (AGO)	- Membres du conseil d'administration (CA) nommés par (AGO). - Président élu et DG nommés par le conseil d'administration (CA).
Imposition sur bénéfices	Impôt sur les sociétés (IBS)		
Prise de décision	Le gérant (possibilité de limiter ses pouvoirs s'il s'agit d'un tiers)	- Le gérant pour les actes de gestion courante - L'(AGO) pour les autres décisions de gestion - L'assemblée générale extraordinaire (AGE) pour les décisions modifiant les statuts	- Le conseil d'administration (CA) : pour la gestion courante - L'assemblée générale ordinaire (AGO) pour les autres décisions de gestion - L'assemblée générale extraordinaire (AGE) pour les décisions modifiant les statuts.
Publicité légale	OUI		
Commissaire aux comptes	Non Obligatoire si le chiffre d'affaires est inférieur à 10 Millions de DA		Obligatoire
Fin de la société	L'actionnaire unique Assemblée générale extraordinaire		

Source : op.cit, guide du créateur d'entreprise, p : 43-44.

2.6 Le plan d'affaires

« Le business plan (BP), ou plan d'affaires en français, est la formalisation écrite du projet entrepreneurial »¹. Ce document définit les objectifs de l'entreprise et propose des *étapes* pour atteindre ces objectifs dans une période de temps précise. Il s'agit de la dernière porte à franchir avant d'entrer dans l'action. Mais le BP n'est pas le projet lui-même, c'est-à-dire pour un même projet on peut élaborer un bon ou un moins bon BP, de même on peut lire une bonne représentation d'un projet sans grande qualité.

Si nous reprenons brièvement les étapes de la mise en place d'un projet, il est possible de les imaginer par les séquences représentées à la figure suivante :

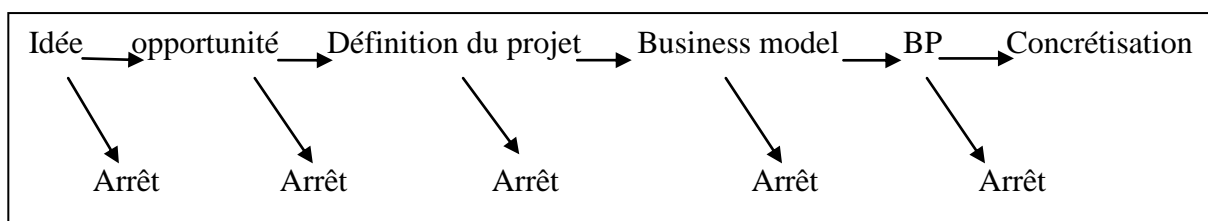


Figure : BP dernière étape avant la création de l'entreprise.

Source : M.Coster, 2009, p : 134

2.6.1 Sections principales d'un plan d'affaires type

1. Résumé opérationnel : Le résumé donne un aperçu des éléments clés de votre plan d'affaires; il est souvent considéré comme la section la plus importante. Le résumé est habituellement la première section que lira un éventuel investisseur ou prêteur et pourrait bien être la seule section à être lue. Cet important résumé doit :

- présenter les points saillants de chacune des autres sections de façon à expliquer l'essentiel de vos activités;
- être suffisamment intéressant pour inciter le lecteur à poursuivre la lecture de votre plan d'affaires;
- être bref et concis – ne pas dépasser deux pages.
- Vous décrirez le concept de votre entreprise, ses avantages sur la concurrence, sa structure juridique (p. ex., entreprise à propriétaire unique, société par actions), le marché et votre propre expérience.

2. Naissance du projet

- a. Origines du projet
- b. Parcours des membres fondateurs

3. Le produit ou le service

- a. Description du produit - service
- b. Stade d'avancement

¹ M.Coster, «entrepreneuriat», Pearson Education, France, 2009, p:134.

4. Le marché

- a. Nature et tendance du marché
- b. Clientèle ciblée
- c. Concurrence

5. Stratégie de l'entreprise

- a. Plan marketing
 - a.1. La politique de prix
 - a.2. La politique de communication
 - a.3. La politique de distribution
- b. Équipe opérationnelle
- c. La politique des fournisseurs
- d. Installations et équipements

6. Montage financier :

- a. Le plan de financement initial
- b. Le compte de résultat prévisionnel
- c. Le plan de trésorerie
- d. Le plan de financement pluriannuel (3ans)

7. Montage juridique

- a. Forme juridique
- b. Répartition du capital

2.6.2 L'importance du plan d'affaire

La rédaction d'un plan d'affaires est également demandée ou recommandée par presque toutes les institutions de financement ainsi que par les organismes de soutien à la création d'entreprises (Baker, Miner, & Eesley, 2001; Honig & Karlsson, 2001). Les résultats des recherches menées sur l'influence de la réalisation ou non d'un plan d'affaires sur la réussite du processus de création sont contradictoires et non concluantes. Pour Sammut (2001) et Delmar et Shane (2002; 2003), les effets sont positifs. Pour Gasse, Diochon et Menzies (2004), Gelderen, Bosma et Thurik (2001), Honig et Karlsson (2001; 2004) et Bhidé (2000), il n'y a aucune relation significative entre la rédaction du plan d'affaires et le succès du projet, ou s'il y en a une, elle est secondaire.

Toutefois, le plan d'affaires est critiqué sur les points suivants :

- 1) rédiger un plan d'affaires prend du temps qui pourrait être consacré à des activités plus profitables à certains créateurs;
- 2) les entrepreneurs qui connaissent le secteur et ont de l'expérience des affaires et de la gestion veulent passer rapidement à l'action;
- 3) les créateurs d'entreprises doivent utiliser leur intuition autant, sinon davantage, que la planification;

- 4) tout change rapidement de telle sorte que la majorité des créateurs d'entreprises ne pourront pas suivre le plan d'affaires établi de toute façon;
- 5) la rédaction d'un plan d'affaires complet ne devrait pas être une nécessité, elle dépend des besoins du créateur;
- 6) la réussite d'un projet de création d'entreprise dépend d'abord et avant tout de l'expertise et de l'engagement de son créateur;

Les atouts d'un plan d'affaires :

- 1) la rédaction d'un plan d'affaires favorise l'apprentissage de la pensée projective;
- 2) la rédaction d'un plan d'affaires oblige à penser à un système organisationnel qui coûtera moins cher à mettre en place s'il a été bien réfléchi et planifié au préalable ;
- 3) Il aide l'entrepreneur à préciser l'information dont il a besoin et à mieux se cibler ;
- 4) Le temps passé à la rédaction du plan d'affaires peut aider les entrepreneurs à mieux comprendre la complexité et les difficultés du processus de création, de telle sorte que certains créateurs puissent décider à temps de ne pas s'engager dans le projet ou de modifier le projet pour minimiser les coûts ainsi que l'utilisation de ressources (Delmar & Shane, 2003; Honig & Karlsson, 2001; Schieb-Bienfait, 2000).

Faits saillants de la deuxième étape¹ :

1. Comprendre le marché;
2. Élaborer le plan marketing;
3. Maintenir la motivation pour le projet;
4. Trouver le temps de tout faire;
5. Négocier le financement;
6. Trouver des partenaires financiers.

¹ Borges, C., Simard, G. et Filion, L. J, 2008, op.cit, p. 9.

Section 3 : DÉMARRAGE : le lancement du projet

Si à l'étape d'initiation l'entreprise naissante n'était qu'une idée, à l'étape de préparation un plan, et à l'étape de démarrage elle devient plus concrète. Normalement, les entrepreneurs ou une partie des membres de l'équipe entrepreneuriale, acceptent de se dédier à temps plein au projet et, après l'enregistrement juridique de l'entreprise¹, celle-ci commence à exister formellement. C'est également à cette étape qu'a lieu l'aménagement des installations et des équipements pour le démarrage des opérations, le développement du premier produit ou service, l'embauche des employés et les premières ventes.

3.1 Les formalités juridiques de la création d'entreprises

Il s'agit de l'accomplissement d'une série de formalités qui varient quelque peu selon la nature de l'activité et du statut juridique de l'entreprise :

a/ Le local :

Etablissement et authentification chez un notaire du contrat de location ou d'achat du local servant d'espace d'activité et de siège de votre entreprise.

b/ La protection de la propriété industrielle et/ou intellectuelle :

Il s'agit d'une procédure qui consiste en la recherche de l'antériorité de la dénomination sociale, du nom commercial et de l'enseigne que vous proposez (vérifier qu'ils n'ont pas fait l'objet préalablement d'une demande de protection par autrui). Cette démarche se fait au niveau du CNRC Service recherche d'antériorité.

c/ Les statuts :

- Rédaction du projet de statuts (et sa présentation à l'assemblée Générale Constitutive quand il s'agit de la création d'une société).
- Authentification par acte notarié.

d/ Le capital :

Fonds souscrits et documents de souscription. Dans le cas où la forme juridique choisie pour l'entreprise serait la «société» et qu'il existe des apports en espèces provenant des associés, il est nécessaire de procéder à :

1. L'évaluation des apports par un commissaire aux apports;
2. La rédaction des bulletins de souscription (individuellement rédigé pour chaque souscripteur le cas échéant) qui constatent les apports en numéraire et qui doivent être signés et déposés auprès du notaire chargé de l'instrumentation de l'entreprise en cours de création.

¹ L'enregistrement juridique de la nouvelle entreprise est une des activités qui peut se passer à l'une des quatre étapes du processus de création d'entreprises.

3. Dépôt des fonds provenant des souscriptions, avec la liste des souscripteurs et de leurs apports, dans un compte bancaire « d'attente » auprès du notaire.

4. Déclaration de souscription et de versement qui est une déclaration globale faite par le ou les créateurs de l'entreprise devant le notaire et dans certaines conditions concernant le fait que le capital a été entièrement souscrit et que les versements exigés ont été effectués.

5. Déblocage des souscriptions. Le capital souscrit doit être libéré, selon la forme juridique de l'entreprise, entièrement ou partiellement, dès l'immatriculation au registre de commerce.

- Par la banque où se situe le compte « d'attente » sur présentation d'une demande à cet effet, et le cas échéant, du PV de nomination du Conseil d'Administration et du PV du CA autorisant le déblocage.

- Par le notaire (si le montant a été viré à son compte), et ce, dès l'inscription de l'entreprise au registre du commerce sur copie certifiée de l'extrait du registre de commerce.

e/ La publicité légale :

L'inscription au registre du commerce donne obligatoirement lieu à une publication légale ; cette inscription n'est valable, à l'égard des tiers, qu'un jour franc après sa publication.

Au moment de l'inscription au registre de commerce, les statuts rédigés et authentifiés doivent obligatoirement faire l'objet d'une publicité légale avec leur publication au BOAL et dans un quotidien national. Cette publication est obligatoire conformément aux dispositions législatives en vigueur qui imposent à toute personne physique ou morale de procéder à la publication de tous les renseignements à caractère officiel et utile, lesquels sont mis à la disposition des opérations économiques et des tiers.

f/ L'inscription au registre de commerce (Immatriculation au Centre National du Registre de commerce – CNRC -) :

– Dépôt des actes constitutifs pour l'immatriculation auprès du RC dans les deux mois qui suivent leur établissement. Le dossier de dépôt doit contenir :

- Demande signée, établie sur des formulaires fournis par le CNRC ;
- Acte de propriété du local ou contrat de location notarié (au nom de la société);
- Deux (02) exemplaires des statuts portant la création de la société;
- Copie de l'insertion des statuts de la société au BOAL et dans un quotidien national (Avis);
- Extrait d'acte de naissance et extrait du casier judiciaire des gérants, administrateurs, membres du directoire ou membres du conseil de surveillance;
- droits de timbre et droits d'immatriculation au registre du commerce tel que fixé par la réglementation en vigueur;
- Agrément ou autorisation délivré par les administrations compétentes, lorsqu'il s'agit de l'exercice d'une activité ou profession réglementée.

– Obtention sur le moment d'un récépissé de dépôt comme titre d'immatriculation provisoire avant l'obtention du titre définitif deux mois plus tard,

– Inscription d'une dénomination ou raison sociale d'une société :

g/ L'agrément de l'ANDI (Agence Nationale de Développement et d'Investissement)

L'agrément de l'ANDI donne droit aux avantages liés au dégrèvement d'impôts, une réduction des tarifs douaniers et une bonification des taux d'intérêts.

Pour en bénéficier, il faut présenter le dossier suivant :

- Déclaration d'investissement en deux exemplaires originaux;
- Une copie légalisée du registre de commerce;
- Une demande d'avantages en deux exemplaires originaux;
- Une liste des biens bénéficiant des avantages;
- Une copie légalisée de la pièce d'identité du promoteur.

h/ La déclaration d'existence aux impôts et immatriculation fiscale :

La déclaration d'existence et l'obtention de l'attestation de position fiscale (immatriculation fiscale) se fait en présentant le dossier suivant :

- Demande manuscrite;
- Copie certifiée et légalisée des statuts de l'entreprise;
- Copie légalisée de l'insertion de l'avis de création de l'entreprise au BOAL et dans un quotidien national;
- Formulaire rempli et signé par le responsable de l'entreprise;
- Attestation ou accord préalable pour les activités réglementées;
- Décision d'octroi d'avantages de l'ANDI (le cas échéant);
- Acte de naissance du responsable (et des associés, dans le cas d'une société).- Copie légalisée et certifiée conforme du contrat de location ou le titre de propriété du siège social, enregistré.

i/ La déclaration d'installation aux organismes de sécurité sociale :

L'installation du créateur et celle de ses employés doivent être nécessairement déclarées aux organismes de sécurité sociale concernés :

- Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés (CNAS).
- Caisse nationale de la sécurité sociale des non salariés (CASNOS).

3.2 Aménagement des installations et des équipements

- Investir le local, Définir les espaces de production, installer les équipements de fabrication, aménager les espaces de stockage, agencer les espaces de travail,
- Définir et déployer les mesures de sécurité.
- Obtenir les polices d'assurance, nécessaires pour sécuriser les activités contre les aléas.

3.3 Recruter le personnel

- Sélectionner, évaluer, recruter.
- Déployer le schéma organisationnel, affecter les tâches, arrêter les principes et règles de travail et de mesure de performance.

3.4 Développement du premier produit ou service

Une des premières préoccupations des entrepreneurs lorsqu'ils démarrent leur entreprise consiste à développer leur produit(s) ou service(s) et de le rendre prêt à être commercialisé. Parfois, ils commencent à travailler sur ce développement avant même le démarrage, mais très souvent ce n'est qu'à cette étape que le produit sera vraiment prêt à être commercialisé. Les résultats de l'étude de Filion, Borges et Simard (2006) indiquent qu'en moyenne, le développement du premier produit ou service est terminé 12 mois après la décision de créer l'entreprise.

3.5 Le lancement des activités commerciales

Il s'agit à ce niveau de mener les premières actions à l'adresse des clients potentiels pour décrocher les premières commandes, les premiers contrats afin de concrétiser les prévisions de chiffres d'affaires et de niveau d'activité sur les quelles le créateur s'est engagé lors de l'élaboration du Business Plan. Étant donné que, c'est sur la base de ces prévisions que la viabilité de son projet a été mesurée et que les prêts lui ont été octroyés. Son objectif à partir de là est d'obtenir des commandes pour son entreprise. Pour ce faire il y a lieu de :

- Construire sa littérature commerciale ;
- Organiser la promotion de son entreprise ;
- Planifier, organiser et mener les actions de prospection et de contacts.

3.6 La première vente

La première vente est une des marques utilisées par la majorité des chercheurs en entrepreneuriat pour constater qu'une entreprise a été créée. Pour Reynolds et Miller (1992), elle est le principal indicatif que la création est vraiment concrétisée. Dans notre modèle, nous avons considéré que la première vente constitue le dernier jalon et le point crucial de la troisième étape, soit celle du démarrage. L'étude de Filion, Borges, & Simard, 2006 indique que les entrepreneurs ont pris, en moyenne 11 mois entre la prise de décision de créer l'entreprise et la vente du premier produit.

Faits saillants de la troisième étape :

Selon Borges, Simard, & Filion, 2005 la principale difficulté rencontrée par les entrepreneurs pour réaliser la première vente, réside dans le fait de gagner la confiance du client (convaincre / crédibilité). Mais aussi la difficulté à rejoindre le client, à se faire connaître, à bâtir la capacité ou la structure de vente et à respecter les délais de développement et de livraison des produits ou services.

Par rapport aux deux premières étapes, on remarque, dans cette troisième étape, un accroissement des difficultés que doit affronter l'entrepreneur. Cela est causé par les coûts et délais non prévus, par le défi de gérer une structure qui commence à prendre forme, y compris l'embauche de ressources humaines, par le besoin de réaliser de multiples activités parallèles et par la difficulté de vendre ses produits ou services.

Section 4 : CONSOLIDATION

Réaliser la première vente ne signifie pas que les problèmes commerciaux et financiers de la nouvelle entreprise soient réglés, et que son succès soit assuré pour autant. Loin de là, l'entrepreneur doit encore faire des efforts et investir beaucoup d'énergie, pour y arriver il doit :

4.1 Actionner la politique commerciale

- Gagner des commandes;
- Entretenir la relation client;
- Mesurer la satisfaction, écouter les réclamations;
- Améliorer les prestations en continu, les actions de marketing et de commercialisation continuent, le budget serré et les efforts pour mobiliser des ressources financières aussi.

4.2 Atteindre le seuil de rentabilité

Ce ne sera qu'environ un an après la décision de créer l'entreprise que le seuil de rentabilité sera atteint. Timmons et Spinelli (2004) suggèrent une moyenne de 30 mois pour atteindre le seuil de rentabilité après la décision de créer l'entreprise à partir de leur expérience d'une décennie à travailler à l'encadrement à la création d'entreprises (N= 157, 1972-1982), cette moyenne est semblable à celle de Borges, Simard, & Filion, 2005 (N=196). Reynolds et White (1997) de leur côté ont trouvé qu'il fallait 11 mois en moyenne pour y arriver (N=92, 1987).

4.3 Planification Formelle

Ainsi, comme à l'étape de la préparation, il aura avantage à poursuivre et à approfondir la planification. Il importe ici de procéder à des mises à jour et à des ajustements du plan d'affaires et de commencer à le transformer en plan stratégique, mettre en place les procédures et les outils de gestion, et de suivi des activités, et élaborer les plans d'action.

Le marketing ainsi que les ressources humaines et financières requièrent beaucoup du temps de l'entrepreneur. Suite aux commentaires des clients, l'entrepreneur a souvent besoin, à cette étape, de continuer le développement de son produit et parfois même de commencer à en développer d'autres. Il a besoin de poursuivre et même d'accentuer ses efforts de commercialisation. Plus de vente et plus de production signifient plus d'activités à exécuter et à diriger. L'entrepreneur passe plus de temps à être en relations avec des personnes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. En conséquence, l'entrepreneur doit exprimer la même persévérance, énergie, capacité d'apprentissage et capacité à passer à l'action qu'aux étapes précédentes pour arriver à consolider l'entreprise et à assurer sa survie.

4.4 Gestion

4.4.1 Tenir une comptabilité rigoureuse

Dans le monde de l'entreprise, le profit est la mesure essentielle du succès. L'entrepreneur doit le savoir et son obsession doit être d'équilibrer les comptes. Il doit savoir ce qu'une entreprise dépense et ce qu'elle engrange. Et il doit le savoir en permanence.

Cela signifie qu'il doit avoir une comptabilité régulière et claire de sa situation et observer les principes de gestion de base de surveillance et de maîtrise :

- Du poste créance;
- Des stocks;
- Et du BFR.

Pour cela il va devoir fonctionner par objectifs, et vous doter d'un tableau de bord afin de ne pas dévier de votre trajectoire.

4.4.2 Agir en Dirigeant responsable

Etre entrepreneur, c'est être motivé, lucide et préparé et assure une gestion équilibrée du temps. Comment choisir les priorités ? Combien de temps consacrer à chacune d'elles ? Comment déléguer une partie de ces tâches à des collaborateurs ou à des intervenants extérieurs ?

4.4.3 Agir en entreprise responsable et citoyenne

- Respecter et honorer les engagements envers les créanciers (Banque, ANSEJ, CNAC ou autres créanciers) ;
- Respecter ses obligations sociales : payer les cotisations pour la protection de ses salariés, pour leur sécurité sociale ;
- Respecter ses obligations fiscales : payer ses impôts et taxes à l'Etat. Ne pas oublier que la situation d'exonération est une aide au démarrage et que C'est un devoir citoyen de payer ses impôts ;
- Préserver l'environnement : traiter et gérer les déchets et nuisances générées par l'activité et veiller à la propreté de la zone dans laquelle elle est implantée.

Faits saillants de la quatrième étape

- Il semble qu'il soit plus difficile d'accéder aux fournisseurs, d'augmenter la clientèle, de générer des ventes suffisantes et de les maintenir que de vendre le premier produit.
- L'entrepreneur doit être préparé pour survivre au cours de la période souvent longue avant d'atteindre le seuil de rentabilité, il doit être persévérant et capable de faire des changements là où cela est nécessaire et au moment souhaité. Il s'agit ici d'une information cruciale tant pour les gens qui veulent créer une entreprise que pour ceux qui conseillent les créateurs d'entreprises.
- Cette dernière étape sur la «consolidation» montre un accroissement des difficultés que doivent affronter les entrepreneurs. Ceux-ci ont particulièrement souligné la difficulté d'obtenir le financement d'une seconde ronde d'investissement pour maintenir ou accroître les opérations, de même que l'augmentation des problèmes reliés aux ressources humaines, jusqu'ici peu présents. La difficulté à concilier le temps exigé par l'entreprise avec les autres activités, tant familiales, sociales et autres, semble encore augmenter.

Ces difficultés accrues s'expliquent entre autres par la croissance de l'entreprise et la complexification des tâches de l'entrepreneur. À cette étape du processus de création, un entrepreneur doit généralement devenir encore plus polyvalent qu'il ne l'était déjà. La majorité des activités réalisées dans les étapes précédentes continue à être répétée dans cette étape. Ainsi, comme ce fut le cas à l'étape de l'initiation, il est important que l'entrepreneur reste vigilant en ce qui a trait aux occasions d'affaires, mais qu'il s'établisse une bonne grille de critères pour évaluer celles qu'il décidera d'exploiter.

Conclusion 2^{ème} Chapitre

La création d'entreprise est une démarche complexe et difficile, dont les variables déterminants de sa réussite ou de son échec sont multiples et interactives. L'entrepreneur réalise plusieurs activités, telles que la rédaction du plan d'affaires, la constitution de l'équipe entrepreneuriale et le développement du premier produit/service. Le début et la fin de ce processus sont caractérisés de manière différente par les auteurs, mais en général, l'identification de l'occasion d'affaires est utilisée pour indiquer le début et, la fin est marquée par la première vente ou par l'atteinte du seuil de rentabilité.

Il est important de réaliser les activités le plus rapidement que possible. Le prolongement du temps de réalisation de ces activités peut provoquer l'épuisement des ressources disponibles pour le démarrage et affaiblir la motivation de l'entrepreneur. Cependant, il n'existe pas encore de consensus quant au meilleur ordre de réalisation des activités.

CHAPITRE 3

ETUDE DE CAS :

PROJET DE CREATION

D'ENTREPRISE COMMERCIALE

Albert Einstein: "Si une idée ne paraît pas d'abord absurde, alors il n'y a aucun espoir qu'elle devienne quelque chose."

Introduction

L'étude de cas est probablement un des outils d'évaluation les plus multiformes et dont les objectifs et le contenu peuvent être aussi variables, si bien que les experts ont parfois du mal à s'accorder sur ce qui est ou non une étude de cas.

Les objectifs assignés à l'étude de cas visent, dans les situations complexes, à tenter de répondre aux questions "Comment" et "Pourquoi" à partir de l'étude détaillée de cas concrets, judicieusement choisis en fonction des objectifs de l'évaluation. Cet outil sert à fournir une information imagée et donc souvent plus crédible, dans les situations où l'information de base fait défaut.

Elle peut inclure l'examen de documents, de données statistiques ou de mise en œuvre, mais elle inclut surtout l'observation directe du phénomène à étudier et l'interview de personnes directement impliquées dans sa mise en œuvre ou ses effets. Ceci sous entend donc la présence de l'évaluateur sur le terrain au contact même de la réalité, ce qui est un des points fondamentaux de l'étude de cas.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes assignées comme tâche de démontrer le processus de création d'entreprises et ses pratiques dans le contexte algérien. Nous présenterons les étapes suivies dans l'élaboration de notre projet. Nous tenterons une projection des informations collectées dans le chapitre précédant sur notre cas.

Nous débuterons le présent chapitre par la présentation générale du projet. Par la suite, nous détaillerons notre démarche suivie dans le cadre de la création de notre entreprise, ceci afin d'optimiser nos chances de succès.

Section 1 : Présentation générale du projet

Nous présenterons dans la présente section le résumé du projet, sa naissance, ses grandes lignes ainsi que le positionnement du créateur par rapport à ce dernier.

1.1 Résumé du projet

Le projet consiste en la création d'une entreprise de distribution de matériel informatique et de mobilier située à Zéralda avec un effectif de départ de 2 associés et 1 employé, ensuite de 3 employés au terme de la troisième année. Cette entreprise dont le nom est ABS+ a été créée dans un délai de 4 mois. Aucune structure d'accompagnement (ANSEJ, banque, ...) n'a soutenu ce projet.

J'espère que l'énergie et la motivation que procure mon jeune âge m'aideront à réussir mon projet. Nous bénéficions du soutien de notre entourage immédiat, notamment de mon père étant lui-même chef d'entreprise, Celui-ci pourra alors nous conseiller et nous guider dans les étapes de notre projet.

Notre domaine d'activité relève du secteur tertiaire à savoir l'informatique. Il comporte peu d'éléments d'innovation car le produit est déjà disponible sur le marché. Ce marché est en pleine croissance. La réalisation de l'étude de marché montre que notre offre répond à un besoin, et ceci chez un nombre suffisant de clients potentiels. Il présente donc un véritable intérêt à être commercialisée. Les acteurs en place sont bien installés, les clients que nous ciblons sont les revendeurs et professionnels de l'informatique et du mobilier de bureau. Qu'elle soit directe ou indirecte, la concurrence semble très concentrée, elle peut donc disposer de moyens importants pour réagir suite à notre arrivée sur le marché, car nous constituons une menace pour eux. Nous l'expliquons par le fait d'avoir d'excellents fournisseurs avec d'excellents prix.

1.2 Naissance du projet

Une vocation : « j'ai toujours rêvé d'être chef d'entreprise, d'autant que mon grand-père et père l'ont été pendant plusieurs années. D'une certaine manière, j'ai toujours entrepris en organisant des voyages, en m'impliquant dans des associations. Après mon Bac, je suis entrée à l'ESC, une école de commerce, et en cinquième année, j'ai participé à un module d'entrepreneuriat. C'est ce module qui m'a encore donnée l'envie de partir en création d'entreprise. Mais je me demandais si je n'allais pas attendre un an ou deux acquérir une expérience professionnelle, avant de me lancer. »

Une complémentarité : « mon père est ingénieur en informatique. L'évolution de nos deux trajectoires nous a conduits à créer une entreprise. Petit à petit, je me suis intéressée au matériel informatique et il m'a convaincue de tenter l'expérience. Juste après mon année théorique de magister et en coïncidence avec mon mémoire de fin d'études, nous nous sommes lancés en nous partageant les rôles, mon père sur l'aspect négociation avec les fournisseurs à l'étranger, et le transit, moi sur l'aspect commercial et administratif. »

Les aides relationnelles : « dans cette création, j'ai bénéficié de nombreux accompagnements. Le premier réseau qui m'a aidé, c'est ma famille. Ensuite, les professeurs de l'ESC m'ont aidé dans la construction du projet. Ils m'ont accompagné en m'apportant un regard extérieur et critique sur plusieurs aspects : le business plan, les comptes prévisionnels, la commercialisation des produits. »

1.3 Positionnement du créateur par rapport au projet

Avant de détailler le projet, nous devons faire le profil personnel et professionnel du créateur. Il s'agit des:

- Objectifs personnels : quel est le but poursuivi au travers de cette création :
 - Créer son propre emploi et jouir de plus d'autonomie et d'indépendance,
 - Développer une entreprise et en faire, à terme, une entreprise importante,
 - Atteindre un certain rang social,
 - Faire du profit.
- Compétences :
 - Techniques, commerciales, gestion et management, capacité personnelle d'action, une solidité psychologique et de débrouillardise.
- Ressources : apport en capital et en compte courant.
- Temps : dégager un maximum de temps pour le travail.

1.4 Les grandes lignes du projet

L'idée du projet doit être correctement cernée et suffisamment bien définie, afin qu'elle se traduise en un concept d'affaires qui précise :

a) Les produits :

- Consommable : cartouche laser, ruban d'impression, papier
- Ordinateur : PC portable, PC de bureau,
- Ecran : écran LCD
- Impression : imprimantes, multifonctions, (jet d'encre, laser couleur, copieur, fax)
- Stockage : disque dur, clé USB, carte mémoire, CD/DVD,
- Immobilier : chaise, bureau, table.

b) Description de l'activité :

QUOI vendre ?	Matériel informatique et mobilier
Pour QUI ?	Les professionnels de l'informatique : « distributeurs en gros » et les administrations.
Quel BESOIN ?	Acquérir, traiter, stocker et diffuser (imprimer) des informations sous forme de documents, images, sons, etc.
Quelle DIFFERENCIATION?	<ul style="list-style-type: none"> - la qualité au meilleur prix : pour nos consommables compatibles, nous effectuons une sélection drastique de nos fournisseurs pour vous garantir la meilleure qualité... au meilleur prix ! - Nos efforts constants dans l'amélioration de nos produits feront que nos cartouches assurent des performances d'impression égales à celles des originales tout en réalisant des économies substantielles. - ABS+ assure la disponibilité et la garantie (SAV) pour ses produits, et fait du crédit à ses clients.

c) Le marché visé :

La création de cette entreprise s'inscrit parfaitement dans une logique de marché de consommation :

- Où la demande est de plus en plus exigeante à cause de l'évolution des technologies de l'information de la communication, et aussi "le consommable" tel que son nom l'indique est indispensable ;
- Et où l'offre est disponible par rapport à la demande grandissante.

Section 2 : Partie économique « Etude de marché »**Introduction**

Plusieurs sources d'informations ont été utilisées. Une recherche documentaire effectuée auprès des sources d'informations existantes a permis d'actualiser et de détailler des informations, dans le but de vérifier l'existence du marché et son évolution. Ces documents proviennent d'articles parus dans différents journaux professionnels : les pages Maghreb, dans des sites web spécialisés : Kompass, et chez des organismes publics : le ministère du commerce et de l'industrie, l'office national des statistiques, la direction générale des douanes, la direction des impôts et la banque extérieure d'Algérie.

Des contacts directs avec certains responsables d'entreprises ont été établis afin d'appréhender la demande et la situation sur le marché.

Une enquête semi-directive par entretien a été menée à la foire de l'informatique auprès des visiteurs (prospects) de régions différentes afin de constituer notre base de données clients.

2.1 Le marché

2.1.1 Nature et tendance du marché

Le marché de l'informatique est en pleine croissance depuis les débuts des années 2000. Estimé par la banque mondiale avec 400 millions de dollars en 2010¹, il a de beaux jours devant lui, mais il reste dépendant du «tout-import». Ce dernier connaît beaucoup de bouleversements suite à des modifications subites de prix par les différents acteurs du marché. L'ouverture du marché, et la hausse de la demande sur des segments tels que la revente de PC, de logiciels pour entreprises et de consommables ont fait booster les ventes, cependant les résultats ne sont pas toujours au rendez vous !

Selon une étude pilotée par la Mission collective TIC de Grenoble, le taux de pénétration de l'outil informatique en Algérie, si l'on tient compte de l'informel, est de 1,6 %. Le rapport de conjoncture au titre du 1^{er} semestre 2012 du ministère de commerce et de l'industrie montre que les importations algériennes des machines automatiques de traitement de l'information et du matériel informatique, ont augmenté de **18%** par rapport au 1^{er} semestre 2011, passant de 198 à 233 millions USD. Cependant, les statistiques du commerce extérieur de 2012 de la direction des douanes disent que ces importations ont diminué de **19,48%** par rapport à 2011, passant de 416,73 à 333,55 millions USD. En revanche, le nombre de PC importés par les particuliers ou de ceux introduits frauduleusement en Algérie fausse toute étude, et il reste donc difficile de quantifier le marché informatique en Algérie et d'en mesurer l'importance.

Le marché algérien des imprimantes, selon l'organisme international IDC², est estimé en 2008 à 70 millions de dollars, sachant préalablement que le matériel d'impression représente seulement 20% de l'ensemble de l'appareil informatique. Selon David Vionnet, General Manager Lexmark international Afrique : « Le marché algérien des consommables (cartouches, Rubans) est en pleine croissance à la fois en valeur et en volume. Il s'agit du 3^{ème} marché en Afrique après l'Afrique du Sud et l'Egypte. Il est très dynamique par les différents programmes de modernisation économique qui ont été mis en œuvre. »

Plusieurs facteurs expliquent cette bonne santé du marché des consommables : d'abord l'explosion d'Internet et le flux d'informations qui y transitent donnant davantage d'occasions d'imprimer. Un autre paramètre à prendre en compte est la progression du parc des matériels d'impression en couleurs ce qui entraîne l'utilisation davantage de consommables.

2.1.2 La clientèle et la demande

Les clients visés sont les distributeurs de l'informatique et les administrations sur le territoire national. Lors du Salon international de l'informatique et du futur technologique organisé en avril dernier (l'enquête sur terrain), le réseau des revendeurs témoigne de l'ampleur de la demande sur les consommables. Cependant, beaucoup d'entre eux ont déploré

¹ [Le Jeune Indépendant](#) Quotidien algérien de l'économie et des finances édition lundi 10 décembre 2012.

² L'International Data Corp : organisme d'analyse des marchés.

la hausse des prix à la vente des disques durs des clés USB, et des graveurs incorporées au niveau des ordinateurs. Cette hausse est à l'origine des taxes incohérentes, en sus des droits de douanes, appliquées par l'ONDA¹. Même constat chez les revendeurs agréés par les multinationales tels que Microsoft, IBM et HP, dont les tarifs pour un PC portable oscillent de 50 000 à 60 000 DA et de 35000 DA pour un PC moyen. Par conséquent, l'acquisition d'un micro-ordinateur par les particuliers est presque faible chez les classes déshéritées, alors que pour la classe moyenne, il faut quatre mois de salaire pour acquérir un PC.

C'est très difficile d'avoir un chiffre bien précis concernant le taux de croissance du volume de vente du matériel informatique. Le motif ? L'écoulement par voies illégales, notamment des petites pièces (logiciels, clé USB, claviers, cartes mères, disques durs...) rend l'exercice très difficile. Le choix de ce type d'importation (voie illégale) est motivé par les taxes douanières appliquées (D.D 35% et TVA 17%) mais surtout par une taxe scélérate appliquée par l'ONDA (**Annexe N°1**). Par exemple : une taxe de 15USD sur une valeur d'achat qui ne dépasse pas les 3,5 USD². C'est ce qui rend ces produits hors la loi sur le marché, une visite des magasins prouvera l'ampleur de ce marasme et de cet illogisme.

Selon des statistiques obtenues par l'un des professionnels de l'informatique sur le marché lors du salon SICOM 2013, et à partir des informations contenues au niveau des D10 obtenues chez un transitaire, la consommation annuelle (le volume de la demande) pour les consommables lasers et rubans est approximativement de 45000 unités.

2.1.3 La formulation de l'offre

L'entreprise **ABS+** vise un marché national. Elle se spécialise dans la distribution du consommable compatible dont les performances sont souvent comparables à celles du consommable original OEM dans des domaines aussi sensibles que la qualité d'impression, le rendement par page et l'assurance entière de fiabilité. Cette spécialisation peut parfaitement s'insérer sur le marché pour trois principales raisons: économie, rendement et écologie.

a. Economie : les consommables compatibles offrent aux utilisateurs un avantage significatif par rapport au prix prohibitif des cartouches originales. Les constructeurs OEM vendent leurs matériels : imprimantes, machines, fax à des marges extrêmement faible pour reprendre l'avantage sur les consommables. Les cartouches compatibles peuvent faire économiser jusqu'à 35% et plus par rapport au cout d'un produit original.

b. rendement : l'adéquation d'un toner unique et d'un tambour ainsi qu'un processus de reconditionnement hautement qualifié permet de fabriquer des compatibles qui sont garantis pour atteindre des performances égales.

c. écologie : le volume important de cartouches toner utilisées et usagées dans le monde débouche sur un problème d'environnement. Le recyclage des cartouches compatibles permet d'utiliser les cartouches vides, réduit par voie de conséquence le volume élevé des déchets

¹ Office national des droits d'auteurs,

² JO no38 du10-06-2007, p :20.

non-biodégradables qui viennent s'accumuler dans la nature (les décharges) et minimise ainsi le nombre de nouvelles cartouches fabriquées.

a) Les caractéristiques des produits :

Nous présentons dans le paragraphe suivant les caractéristiques de quelques produits que nous envisagerons vendre selon les segments suivants : le consommable, le matériel de pc et le mobilier.

➤ **Le consommable : Cartouche Laser HP435A/285:**

Vue d'ensemble et caractéristiques	
Présentation	La cartouche d'impression HP LaserJet CB435A produit des textes clairs et précis et des images plus nettes grâce au toner monochrome HP de forme sphérique. L'intelligence intégrée dans la cartouche renforce sa fiabilité et vous permet de gagner du temps, vous offrant un rendement encore amélioré.
Spécifications d'impression	
Couleur(s) des cartouches d'impression	Noir
Technologie d'impression	Laser
Nombre total de pages (noir et blanc)	1 500 pages standards. Valeur de rendement déclarée en accord avec la norme ISO/9001.
Compatibilité	HP P1005/P1006 CANON LBP3010/3018/3050/3100/3108/3150
Spécifications d'environnement	
Humidité en fonctionnement	20 à 80% HR
Humidité de stockage	10 à 90% HR
Température de stockage	-20 à 40 °C
Dimensions / poids / garantie	
Dimensions du colis (l x P x H)	375 x 113 x 125 mm
Poids du colis	0,8 kg
Emballage	Rouge de marque Daris Cartridge, logo : next wave, DPP, instructions d'usage, référence.
Qualité	Premium quality ISO 9001.
Garantie	Ce produit HP est garanti exempt de défauts de matériaux et de fabrication

➤ **Matériel de PC :**

Parmi le matériel proposé aux clients, l'**écran Acer S235HL** : joli design, pas cher, et tout de même efficace. Le S235HL d'Acer est un moniteur à la fois élégant et fin (moins de 15 mm d'épaisseur). Il est en outre commercialisé pour moins de 15000 da.

Caractéristiques	
Diagonale	23 pouces
Définition / Dalle	1920 x 1080 pixels / TN
Temps de réponse	2 ms
Interfaces (HDMI / DVI / VGA / YUV)	2 / 1 / 1 / 0
Angles de vision (H/V)	170° / 160°
Compatible 3D	Non
Luminosité	250 cd/m ²

Points forts :

- Couleurs justes après réglage
- Réactivité correcte pour le jeu
- Design agréable

Points faibles :

- Dalle TN qui s'affiche donc un angle inférieur noir.
- Contraste sous la moyenne une fois les couleurs réglées (690:1).
- Pas d'entrée audio pour profiter des enceintes en connexion VGA...

L'écran S235HL est plutôt joli, réactif et fidèle une fois ses couleurs réglées. Il accuse toutefois certains défauts comme un taux de contraste en dessous de la moyenne. Avec une dalle autre que TN, il aurait pu prétendre à une 4^{ème} étoile, mais la faiblesse des angles de vision de cette technologie le retient à 3 étoiles.

➤ **Le mobilier de bureau : les chaises**

Le confort et le design constituent les principales caractéristiques de base **d'une chaise de bureau**. Ainsi, une chaise de bureau de qualité doit allier à la fois le confort et l'esthétique. Elle se choisit en fonction de la morphologie, du poids et de la taille de son occupant, chaque individu ayant des besoins en confort différents.

Le **fauteuil de direction** reflète l'image de l'entreprise, aussi le choix doit faire ressortir le raffinement et l'élégance. Pour offrir un optimum de confort, le dossier est élevé à une hauteur de 70 centimètres avec une assise large dont l'épaisseur mesure environ une dizaine de centimètres. Le renfort lombaire assure le maintien du dos, les accoudoirs sont en bois

massif et le revêtement est en cuir qui est une matière naturelle douce au toucher. Pour faciliter le déplacement du fauteuil, les piétements en acier chromé sont munis de roulettes. Le système basculant à axe décentré permet au fauteuil de suivre naturellement vos mouvements et le mécanisme anti-retour assure votre sécurité en adoptant une position donnée. En fonction du modèle, le prix de ces fauteuils de direction peut atteindre 9000 Dinars Algérien.

La **chaise de bureau ergonomique** utilise les acquis de la haute technologie pour offrir aux clients des produits de qualité du point de vue confort mais aussi en termes d'esthétisme visuel. Sa principale caractéristique est son adaptation à la forme de son occupant en suivant systématiquement chaque mouvement. Pour assurer votre confort, la pression doit être bien répartie au niveau de l'assise et des jambes et la hauteur ajustable doit être bien adaptée à votre taille. L'assise doit assurer un bon soutien de la colonne vertébrale pour éviter les maux de dos provoqués par la station fixe prolongée.

Finalement, Les caractéristiques des chaises diffèrent légèrement selon le type de chaise choisi. Toutefois, il reste des détails similaires à chaque modèle : le rembourrage, les réglages des dossiers et accoudoirs, les possibilités de mouvement... C'est tout cela qu'il faut bien regarder sur une chaise avant l'achat.

2.1.4 La concurrence

Analyse qualitative des principaux concurrents, leurs forces et faiblesses :

Attentes des clients vis-à-vis du produit/ Service (Critères influençant l'achat)	Concurrent 1 (Inkwel) répond aux attentes				
	Pas du tout	Mal	Moyennement	Bien	Très bien
Qualité du produit				*	
Gamme élargie des produits			*		
Emballage soigné et adéquat			*		
Prix favorable			*		
Un personnel de contact compétent et courtois				*	
Bonnes conditions d'accueil et relations de confiance				*	
Bonnes conditions de Payment / crédit				*	
Réponse rapide aux demandes			*		
Bon service après vente				*	
Fiabilité dans la livraison (Délais courts, qualité préservée)			*		
Image de marque				*	

Attentes des clients vis-à-vis du produit/ Service (Critères influençant l'achat)	Concurrent 2 (Hales) répond aux attentes				
	Pas du tout	Mal	Moyennement	Bien	Très bien
Qualité du produit		*			
Gamme élargie des produits			*		
Emballage soigné et adéquat			*		
Prix favorable				*	
Un personnel de contact compétent et courtois		*			
Bonnes conditions d'accueil et relations de confiance		*			
Bonnes conditions de Payment / crédit			*		
Réponse rapide aux demandes			*		
Bon service après vente		*			
Fiabilité dans la livraison (Délais courts, qualité préservée)					
Image de marque		*			

Attentes des clients vis-à-vis du produit/ Service (Critères influençant l'achat)	Concurrent 1 (Metrologie) répond aux attentes				
	Pas du tout	Mal	Moyennement	Bien	Très bien
Haute qualité du produit					*
Gamme élargie des produits					*
Emballage soigné et adéquat					*
Prix favorable				*	
Un personnel de contact compétent et courtois	*				
Bonnes conditions d'accueil et relations de confiance	*				
Bonnes conditions de Payment / crédit					*
Réponse rapide aux demandes		*			
Bon service après vente			*		
Fiabilité dans la livraison (Délais courts, qualité préservée)			*		
Image de marque				*	

Le tableau comparatif suivant résume le profil de chaque concurrent. L'analyse de ces données va nous permettre de construire notre concept, c'est-à-dire de profiter des faiblesses des concurrents car elles constituent peut-être des attentes non satisfaites chez nos segments de clients.

<i>Concurrents</i>	<i>Points forts</i>	<i>Points faibles</i>
1. Inkwel	Qualité, personnel, accueil, crédit, SAV, image de marque.	Gamme de produits, emballage, prix.
2. Hales	Gamme de produits, prix, crédit.	Qualité, personnel, réponse aux demandes, SAV, image de marque.
3. Metrologie	Qualité, prix, gamme, emballage, crédit, sav, image	Personnel, accueil, réponse aux demandes, livraison.

2.1.5 Constitution d'hypothèses de chiffre d'affaires

Nous avons recherché des statistiques sur le volume moyen des ventes dans les entreprises du même genre et pour des produits similaires aux nôtres. Au cours des 3 derniers exercices, une des entreprises interrogées a constaté les C.A.H.T suivants. Nous avons ensuite déterminé ses ventes prévisionnelles des 4 trimestres de l'exercice 2013.

Pour prévoir ses ventes, il est nécessaire de distinguer la tendance des variations saisonnières. Nous avons mis en œuvre la méthode des moyennes mobiles afin d'obtenir une série épurée des irrégularités.

Années	C.A H.T par trimestre en DA	rang de la moyenne mobile (X)	les moyennes mobiles (Y)
2010	1 329 452		
	4 041 539		
	1 072 000		
	3 240 550	1	9 683 541
2011	1 581 485	2	9 935 574
	8 512 060	3	14 406 095
	1 096 000	4	14 430 095
	3 340 190	5	14 529 735
2012	3 507 240	6	16 455 490
	8 757 690	7	16 701 120
	1 107 690	8	16 712 810
	3 672 150	9	17 044 770

On peut déterminer la tendance de la série chronologique par la méthode des moindres carrés. Les fonctions statistiques des tableurs Excel permettent d'obtenir directement les valeurs de a et b. Sous Excel : DROITEREG(y_connus ;x_connus).

$$Y = ax + b \quad y = 939868 * x + 9733907$$

La droite obtenue permet d'effectuer des prévisions pour l'année 2013.

Tableau : prévision des ventes pour l'année 2013

Trimestres 2013	C.A H.T (DA) prévisionnel	Rang (X)	moyennes mobiles (Y)
T1	5 595 057	10	19 132 587
T2	9 697 558	11	20 072 455
T3	2 047 558	12	21 012 323
T4	4 612 018	13	21 952 191

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

2.2 Stratégie de l'entreprise

2.2.1 La stratégie globale

- **Vision de l'entreprise sur 5 à 10 ans :**

1. Nous voulons être le leader du marché des consommables compatibles de l'informatique.
2. Consolider notre entreprise suite à une politique d'expansion afin d'avoir une bonne image de marque.

- **Les objectifs stratégiques poursuivis :**

1. Ouvrir un nouveau point de vente dès la 2^{ème} année afin de faire connaître notre gamme de produit.
2. Augmenter notre part de marché.

- **Les objectifs quantitatifs à atteindre :**

1. Pour améliorer notre bénéfice, on prévoit une augmentation par étape du chiffre d'affaire d'au moins 30% sous 3 ans par palier de 10%.
2. Une progression de notre marge brute d'au moins 5 % sous 24 mois.

Les actions présentées dans le tableau suivant ont pour but de renforcer les atouts et de réduire les faiblesses sur chaque facteur clé de succès :

Tableau 3-1: Facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
<p>- La qualité</p> <p>- L'esthétique</p>	<p>- trouver les meilleurs fournisseurs.</p> <p>- établir avec eux des liens privilégiés.</p>	<p>- voir par qui ont été achetés les produits dont la qualité est reconnue sur le marché.</p> <p>- établir avec eux des achats réguliers pour faire naître une relation de confiance.</p> <p>-étudier la possibilité d'améliorer l'emballage et contrôler soi-même la qualité (SGS)¹.</p>
<p>Prix de vente</p> <p>- Marge souhaitée</p>	<p>Créer une image de marque qui fasse accepter nos prix de vente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Politique de produit</i> <ul style="list-style-type: none"> - Maintenir une image et un univers commercial avec un excellent aménagement d'intérieur, une bonne ambiance et en exposant les meilleurs produits - Faire en sorte de proposer un produit unique afin de s'imposer a court et moyen terme sur le marché - Classifier par ordre d'importance nos produits afin de déterminer quel est ou quels sont nos produits d'attaque. • <i>Politique marketing</i> <ul style="list-style-type: none"> - Le marché : orienter l'information vers les acheteurs potentiels et les distributeurs à haut revenu ; Faire un suivi régulier du marché par le biais de l'espionnage, car celui-ci est soumis à des fluctuations de prix et prendre des positions risquées. - La distribution : vente à des intermédiaires (revendeurs : grossistes, détaillants) en appliquant des marges susceptibles de les motiver. - La vente : vente par une équipe compétente - Publicité/communication : participation aux foires et salons de l'informatique, publicité rédactionnelle dans les revues spécialisées... • <i>Politique de crédit aux clients</i> <ul style="list-style-type: none"> Faire du crédit dans la limite de l'effort de l'entreprise. • <i>Politique du retour</i> : <ul style="list-style-type: none"> Accepter les articles défectueux après vérification et établir une note de crédit pour le client selon le prix d'achat.

¹ Organisme international de contrôle de la qualité.

<p>- Prix de revient</p>	<p>- Rechercher des prix de revient aussi faibles que possible.</p>	<p>- Négocier avec les fournisseurs des prix d'achats favorables et appliquer avec précision sur chaque produit les droits de douane, la tva, le transport, les charges du transitaire.</p> <p>- Tenter ; si les moyens financiers nous le permettent ; de faire du "hedging" : achetant des quantités avec des prix de revient qui nous permettent de rester stable sur la même période et assurer une vente bénéfique.</p>
<p>- Qualité de la force de vente</p>	<p>- Recruter un excellent commercial et renforcer l'équipe de commerciaux au fur et à mesure.</p>	<p>- Tester les compétences techniques et les qualités humaines, notamment l'aptitude au contact.</p> <p>- Adopter un niveau de salaires corrects, et accorder des primes si les résultats sont bons.</p>
<p>- Qualité de l'organisation</p>	<p>- Maitrise du temps.</p> <p>- Bonne disposition et rentabilisation de l'espace.</p>	<p>- Prévoir et installer toutes les TIC nécessaires pour éviter toute perte de temps et d'argent (tel, fax, ordinateur, messagerie électronique, internet, logiciels, ...etc.</p> <p>- Gérer l'espace.</p>
<p>- Qualité de la gestion financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des stocks. • Aptitude à faire payer les clients • Connaissance des prix de revient. • Le Contrôle routinier 	<p>-Gérer les stocks au minimum en limitant les risques de rupture.</p> <p>- Limiter le crédit</p> <p>- Connaitre le prix de revient d'un produit avant de fixer son prix de vente.</p>	<p>- Gérer le stock de manière à anticiper la demande et éviter les ruptures.</p> <p>- habituer les commerciaux à suivre les consommations et leurs indiquer les délais de livraison pour les inciter à réclamer à temps les réapprovisionnements.</p> <p>-prévoir le cas de rupture (accord avec des grossistes locaux pour dépanner).</p> <p>- Paiement d'une avance au moment de la vente.</p> <p>- Mettre en place dès le départ un système de calcul des prix de revient réels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des achats • Evaluation des frais généraux, ... • Evaluation des temps. <p>- voir prix de vente des concurrents et marges habituellement pratiquées.</p> <p>- Suivi des dépenses, du CA, les déclarations fiscales, les remises de chèques, les avis de crédit et débit, le crédit clients, ...</p>

Source : l'étudiante.

2.2.2 Le plan marketing

2.2.2.1 Politique de prix

Les prix de vente de nos produits sont fixés selon les paramètres suivants :

- Prix de revient prévisionnels des produits (cf. Annexe N°2);
- Les prix de vente des concurrents et marges habituellement pratiquées par ces concurrents ;
- Nos marges souhaitées ;
- Proposer différents niveaux de prix en fonction des différents volumes de vente.

➤ **Comparaison avec les prix des concurrents :**

Tableau 3-2 : Comparaison avec les prix des concurrents montants (DA)

Les produits	Le prix de vente prévisionnel	Prix des concurrents principaux			Prix moyen des concurrents
		Concurrent1 Inkwel	Concurrent2 Hales	Concurrent3 : Metrologie	
Consommable HP435/285A	910	1000	1190	890	1030
Chaise : SX-5815	6500	6500	6500	6400	6467
Matériel de pc	15500	17000	16000	15000	16000

Source : l'étudiante.

2.2.2.2 Politique de distribution

La distribution est primordiale et le choix du réseau de distribution est crucial car il est nécessaire de faire du crédit et céder au chantage du prix.

Au départ le circuit de distribution à utiliser est la vente à des intermédiaires revendeurs (grossistes) sur le territoire national, en proposant des marges susceptibles de les motiver. Puis plus tard nous espérons aller vers le système de distribution aux détaillants, ce qui bien sur nécessite des moyens énormes et une couverture complète de notre terrain d'action.

Nous allons codifier les distributions, appliquer un code barre chez chaque distributeur et aussi utiliser un ou deux produits phares et ensuite utiliser le même circuit afin de commercialiser toute la gamme.

La gestion du client doit à notre avis être une préoccupation majeure afin de stabiliser le chiffre d'affaires et de réaliser des profits qui sont réinjectés dans le développement continu de notre entreprise.

2.2.2.3 Politique des fournisseurs

Le poids des fournisseurs est un facteur indéniable et très important. La relation doit être basée sur la confiance, l'écoute, la connaissance des contraintes de chacun. Tout le monde s'impose des critères qui sont semblables ; à savoir trouver le meilleur qui nous fera le meilleur prix, une excellente qualité et des termes ou modalités de paiement raisonnables.

Après avoir trouvé plusieurs fournisseurs, nous les avons contactés par voie d'email et par conséquent nous avons reçu de leur part des factures pro forma. Par la suite, nous avons établi un tableau comparatif afin de choisir le meilleur prix compte tenu de la qualité et selon la fiabilité et la renommée déjà établit de ces fournisseurs.

Tableau 3-4 : Comparaison prix des fournisseurs montants (\$)

Les produits		Fournisseur1	F2	F3	F4	F5	F6
HP	92A	3,10	3,10	2,75	3,80	3,35	3,75
HP	78A	2,55	2,45	2,50	2,50	-	2,40
HP	435/285	2,55	2,35	-	2,50	2,69	2,40
HP	53A /49a	3,18	3,65	3,98	3,50	3,85	3,70
HP	12A/FX10	2,45	2,25	2,25	2,39	2,36	-
lexmark	E250	4,40	5,50	7,75	5,50	5,90	4,80
canon	EP27	3,05	3,25	2,65	4,15	3,45	-
epson	M2000	3,60	4,40	-	4,46	4,90	4,40
epson	C 1600	5,40	9,00	-	-	-	11,50
epson	C1600 color	4,90	-	-	-	-	-
samsung	1640	4,50	6,15	6,50	5,41	4,70	-
samsung	1910	4,50	6,60	-	-	-	-
Samsung	1630	5,00	6,90	7,00	5,62	-	-
Xerox	xerox 3200	4,90	-	-	-	-	-

2.2.2.4 Politique Commerciale

Tableau 3-5: Plan d'actions commerciales

Actions	Méthodes pour réaliser les objectifs
Conception de l'identité commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Le nom Commercial</i> : A.B.S + - <i>Devise</i> : Pour vous, choisir ABS+ c'est la garantie de : <ul style="list-style-type: none"> • l'expédition rapide de votre commande (sous 24/48h, les commandes passées avant 12h étant le plus souvent expédiées le jour même), • la qualité au meilleur prix : pour nos consommables génériques, nous effectuons une sélection drastique de nos fournisseurs pour vous garantir la meilleure qualité... au meilleur prix ! - <i>La marque</i> : HP, Canon, Epson, Lexmark, ... - <i>Le packaging</i> : Daris Cartridge.
Création de supports de présentation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Carte de visite, calendrier, stylo, les fiches de présentation, les catalogues, le site internet, ... - Les supports spécifiques pour la force de vente, pour le réseau de distribution : argumentaires, présentations PowerPoint, PDF, ...
La conception des supports contractuels	<ul style="list-style-type: none"> - Les conditions générales de vente - Les modèles de devis, de factures... - Les autres documents liés à la vente
La conception de l'univers commercial (sur le lieu de vente)	<ul style="list-style-type: none"> - L'aménagement intérieur du local commercial, la conception de l'ambiance, l'éclairage, la sonorisation...
La préparation des actions de marketing publicitaire	<ul style="list-style-type: none"> - La publicité sur le lieu de vente : enseignes, panonceaux, présentoirs... - La publicité sur les véhicules - L'affichage extérieur : affichage sur le local ... - Les encarts publicitaires en annuaires : Pages Jaunes, annuaires professionnels... - La publicité par des stickers sur les produits, - Les objets et cadeaux publicitaires : stylo, calendrier.
La préparation des Actions de marketing direct	<ul style="list-style-type: none"> - La constitution de fichiers ou de bases de données clients ; - Les mailings adressés ou non - Les faxing - Les e-mailings : courriers électroniques vers des adresses email. - Les SMS - La téléprospection : appels pour relancer ou réactiver - la prospection au volant : visite et prospection terrain ou sur rendez-vous - la participation à des réseaux virtuels : Facebook, LinkedIn,... - attirer l'attention avec des mots : gratuit, gagner, économiser, garantie, -20% sur le produit A.
La préparation des	<ul style="list-style-type: none"> - Les offres promotionnelles spécifiques "clients"

actions spécifiques de marketing "fidélisation clients"	- remise immédiate sur achat, ou sur un futur achat - promotion via le cash back - promotion par les volumes
Le suivi du PAC	- nombre de nouveaux prospects contactés ; - nombre de retours pour mauvaises adresses email ; - nombre de demande d'informations ; - nombre de devis ; - nombre de commande ; - nombre de clients ayant recommandé (clients fidélisés)

Source : l'étudiante.

b) Actions de fidélisations des clients

Voici quelques idées de fidélisation et de relation client :

1. Accordez à vos clients une première remise à titre de bienvenue. Ce geste commercial directement à l'initiative du vendeur est toujours bien accueilli.
2. Offrez à vos clients un livret de bienvenue incluant une lettre de bienvenue, un courrier de remerciement et un questionnaire pour mieux identifier ses futurs besoins.
3. Annoncer lors du premier achat une remise sur un deuxième achat.
4. Redoublez d'efforts pour satisfaire vos clients par des services complémentaires comme les remises sur barèmes par exemple ou des délais de paiement allongés.
5. **La communication est la meilleure arme de fidélisation** : Il est impératif de rester en contact avec votre client grâce aux nombreux outils à votre disposition. Le courrier de relances, par exemple, est très utile car il s'inscrit dans le programme de proximité avec le client. Ce courrier doit contenir des offres personnalisées et alléchantes. Exemple : Une remise de x % est accordée pour 2 produits achetés. Et si vous en achetez 1 de plus, une remise supplémentaire de x % vous sera allouée.
6. **Une bonne fidélisation BtoB passe aussi par le maintien du contact avec le client en dehors du cadre de la vente.** Fidéliser ne signifie pas toujours vendre car un client fidèle est certes un client qui achète, mais aussi qui n'achète pas à chaque fois que vous lui faites une offre. Un client fidèle est aussi un acheteur occasionnel. Par conséquent, entre deux ventes vous devez communiquer avec votre client pour lui rappeler que vous pensez à lui. La méthode la plus pratique pour cela est de varier les canaux de contacts (le mailing, la newsletter, l'invitation, etc...) car cela donne la sensation au client de n'être ni agressé ni brusqué.

Section 3 : Partie financière

L'étude financière, va nous permettre de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise et les possibilités de ressources qui y correspondent. Nous présenterons dans cette section le plan de financement initial, le compte de résultat prévisionnel, le plan de trésorerie le plan de financement pluriannuel ainsi que l'analyse de la rentabilité.

3.1 La structure de l'investissement

Le montant de l'investissement initial s'élève à 1151100 DA, la structure de l'investissement se présente comme suit :

Tableau 3-6: Investissements Initiaux

Rubrique	Montant (DA)
Frais d'établissement	67 100
<u>Réaménagement et location :</u>	945 000
Location	900 000
Réaménagement du local	10 000
Fournitures et climatisation	35 000
<u>Equipement de bureau :</u>	139 000
P.C bureau avec imprimante	43 000
Bureau 1.40*0.80 m	15 000
Armoire étagère 1.85*0.80 m	11 000
Table de réunion	10 000
Salon et divan	30 000
Chaises et autre mobilier légers	17 000
Spots lumineux et autres accessoires (tél, ADSL,...)	30 000
Coût global du projet	1 151 100 DA

3.1.1 Le plan de Financement Initial

Le plan de financement initial présente les besoins et les capitaux nécessaires pour débiter l'activité. Il se présente sous la forme d'un tableau comprenant deux parties :

- dans la partie gauche, les besoins de financement durables que le projet engendre,
- dans la partie droite, le montant des ressources financières durables qu'il faut apporter à l'entreprise pour financer tous ses besoins de même nature.

Tableau 3-7: plan de financement initial

Montants (DA)

BESOINS PERMANENTS		RESSOURCES DURABLES	
Immobilisations incorporelles	67 100	Capital social	100 000
<i>Frais d'établissement de l'entreprise</i>	67 100	Apports personnels	1 370 000
Immobilisations corporelles	191 000	Financements durables nécessaires	1 650 553
<i>Travaux / aménagements du local</i>	45 000		
<i>Véhicule</i>			
<i>Matériel informatique</i>	43 000		
<i>Mobilier</i>	103 000		
Immobilisations financières	0		
<i>Caution sur loyer</i>			
<i>Garanties professionnelles</i>			
B.F.R Initial	2 862 453		
TOTAL	3 120 553	TOTAL	3 120 553

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

3.2 Tableau des comptes de résultats prévisionnels

Pour vérifier que l'activité sera rentable, il faut estimer les ventes (chiffre d'affaires) et les frais (charges), puis par différence, on obtiendra le résultat (bénéfice ou perte).

3.2.1 Prévision Chiffre d'affaires

Afin de définir nos ventes prévisionnelles, nous avons interrogé des entrepreneurs d'expérience, et rencontré des clients potentiels en leur demandant combien d'unités de nos produits, ils achèteraient. Enfin, nous avons arrêté une hypothèse de ventes prévisionnelles sur la base de notre enquête et de la demande potentielle identifiée¹, mais surtout en rapport avec l'expérience qui nous a été apportée, nous l'expliquons par le fait d'avoir d'excellents fournisseurs avec d'excellents prix.

Tableau 3-8: Chiffre d'affaires annuel prévisionnel (HT)

Montants (DA)

Les produits	JANV.-JUIL	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	Total
Consommables	0	1 460 660	1 460 660	1 460 660	2 653 964	1 733 865	8 769 810
Chaises	0	0	287 757	431 636	431 635	0	1 151 027
C.A prévu HT	0	1 460 660	1 748 417	1 892 296	3 085 599	1 733 865	9 920 837

Source : l'étudiante

¹ La suite de la partie construction d'hypothèses de C.A/ étude de marché.

Pour la première année, nous allons nous suffire des achats des consommables et des chaises de bureaux, puis dans les années à venir on se lancera dans le matériel informatique, car nous ne disposons pas encore de bons fournisseurs de ses produits. Le chiffre d'affaires prévisible est en évolution chaque année de 10%, ce qui nous permet d'avoir un résultat net positif sur les 3 ans.

(DA)

1 ^{ère} Année	9 920 837
2 ^{ème} Année	20 833 757
3 ^{ème} Année	22 917 133

3.2.2 Prévision des charges

Pour comprendre la charpente du compte de résultat, considérons les tableaux suivants :

Les charges représentent :

- La facturation fournisseur plus le transport et le transit ;
- Les charges externes, Les frais de personnel, charges financières, impôts et taxes, et les dotations aux amortissements.

Ils se présentent sous forme des tableaux suivants :

Tableau 3-9: Achats prévisionnels annuels

Les achats	Coût d'achat (DA)
Consommables	7 049 734
Chaises	793 113
Achats annuel	7 842 847

(DA)

1 ^{ère} Année	7 842 847
2 ^{ème} Année	16 469 979
3 ^{ème} Année	18 940 476

Source : l'étudiante.

Les charges externes (DA):

Tableau 3-10: Les charges externes annuelles (DA)

Rubriques	1 ^{ère} Année	2 ^{ème} Année	3 ^{ème} Année
Poste et télécom	29000	35000	30000
Eau et électricité	10000	12000	12000
Charges locatives	900000	900000	900000
Assurances	10000	15000	15000
Honoraires comptable	30000	30000	35000
Publicité	80000	100000	50000
Total	1 059 000	1 092 000	1 042 000
Impôts et taxes	242 107	432 236	545 725
Charges financières	48000	100000	125000

Le personnel :

Tableau 3-11: Frais de personnel mensuels

Montants (DA)

Salaires par mois	Brut (DA)	retenue SS 9%	Retenus 26%	Soumis IRG	IRG	Net à payer
Salarié 1	25000	2250	6500	22750	1530	21220
Salarié 2	40000	3600	10400	36400	4420	31980
Salarié 3	40000	3600	10400	36400	4420	31980
Total	105000	9450	27300		10370	85180

Tableau 3-12: Frais personnel des 3 années

En (DA)	Année 1	Année 2	Année 3
charges sociales	220500	441000	567000
Salaires Nets	511080	1022160	1265940
IRG Annuel	62220	124440	208260

Notons que dans la troisième année nous avons prévu une augmentation d'environ 20 % de la masse salariale car nous estimons que le personnel devrait faire face à l'accroissement de l'activité sans qu'il soit nécessaire d'embaucher. La progression de la masse salariale englobera les augmentations de salaires et les charges sociales.

Tableau 3-13: Dotations aux Amortissements Montants (DA)

Nature des investissements	Valeur comptable en 1ère année	Amortissement 1 ^{ère} Année	Amort 2 ^{ème} Année	Amort 3 ^{ème} Année	Valeur nette
Frais d'établissement	67100	67 100	0	0	0
Construction et Agencement	45000	4 500	4 500	4 500	40 500
Matériel et mobilier	103000	10 300	10 300	10 300	92 700
Matériel Informatique	43000	4 300	4 300	4 300	38 700
Véhicule	-	-	-	400 000	0
TOTAL	258100	86 200	19 100	419 100	171 900

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

Tableau 3-14: Compte de résultat avec Soldes Intermédiaires de Gestion

Montants (DA)

	1ère année	2ème année	3ème année
<i>Ventes de marchandises</i>	9 920 837	20 833 757	22 917 133
<i>Production vendue</i>			
<i>Production stockée</i>			
<i>Subventions d'exploitation</i>			
A - PRODUITS D'EXPLOITATION	9 920 837	20 833 757	22 917 133
<i>Achats consommés</i>	7 419 993	16 323 985	18 772 583
<i>Variation de stocks</i>			
<i>Charges externes</i>	1 059 000	1 092 000	1 042 000
1 - Consommation de l'exercice	8 478 993	17 415 985	19 814 583
B - VALEUR AJOUTEE = A - 1	1 441 844	3 417 772	3 102 550
<i>2 - Salaires nets</i>	511 080	1 022 160	1 265 940
<i>3 - Charges sociales</i>	220 500	441 000	567 000
<i>4 - Impôts et taxes</i>	242 107	432 236	545 725
C - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION = B - (2 + 3 + 4)	468 157	1 522 377	723 885
<i>5 - Dotations aux amortissements</i>	86 200	19 100	419 100
D - RESULTAT D'EXPLOITATION = C - 5	381 957	1 503 277	304 785
<i>6 - Produits financiers</i>			
<i>7 - Intérêts sur emprunts à moyen et long terme</i>			
<i>8 - Charges financières</i>	48 000	100 000	125 000
E - RESULTAT NET AVANT IMPÔT = D + 6 - (7 + 8)	333 957	1 403 277	179 785
<i>9 - Impôt sur les bénéfices</i>	83 489	350 819	44 946
<i>10 - Dividendes</i>			
F1 - RESULTAT DE L'EXERCICE = E - (9 + 10)	250 468	1 052 457	134 839
F2 - AUTOFINANCEMENT NET = F1 + 5	336 668	1 071 557	553 939

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

L'entreprise réalisera un bénéfice net qui s'élève à 250 468 DA en première année, et de 1 052 457 DA en deuxième année et 134 839 DA en troisième année. Le compte de résultat explique en détail comment ces bénéfices ont été engendrés.

3.3 Le plan de trésorerie prévisionnel

Des besoins à court terme vont apparaître durant l'année. Ils résulteront de décalages qui se produiront entre les rentrées et les sorties de fonds. Il est nécessaire de prévoir à l'avance ces décalages afin d'en prévoir à l'avance le financement.

Les sorties concernent le règlement des immobilisations acquises (terrains, constructions, matériels...), le paiement des charges d'exploitation (achats de matières premières, frais de personnel...). Les rentrées regroupent aussi bien les produits d'exploitation (les ventes notamment) que les capitaux apportés par le créateur et ses éventuels associés.

Avant de rassembler dans un seul tableau toutes les rentrées et toutes les sorties de fonds, mieux vaut dresser au préalable des tableaux séparés pour comptabiliser les ventes encaissées, les achats réglés et la TVA payée. Ce type de précaution peut éviter les oublis et faciliter largement le travail du créateur.

3.3.1 L'enregistrement des ventes encaissées

Alors que le chiffre d'affaires est comptabilisé hors taxes dans le compte de résultat, les recettes provenant des ventes doivent être comptabilisées toutes taxes comprises (TTC) dans le budget de trésorerie, puisqu'elles sont encaissées avec la TVA correspondante. Les dates auxquelles ces recettes arriveront dans les disponibilités de l'entreprise seront fonction des délais de règlement consentis aux clients et des éventuels délais supplémentaires de transmission des chèques.

Pour la société ABS+, nous avons supposé que 25 % des clients réglent à comptant, 50% à 30 jours et 25 % à 60 jours. Compte tenu du chiffre d'affaires prévu pour chacun des mois d'activité, le tableau des recettes encaissées (TTC) se présentera donc comme indiqué dans le tableau.

Tableau 3-15: Encaissement des ventes (DA)

Encaissements (DA) T.T.C	JANV-JUIL	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	Total
C.A prévu TTC	0	1 708 972	2 045 648	2 213 986	3 610 151	2 028 622	11 607 379
Comptant	0	854 486	511 412	553 497	902 538	507 155	3 329 088
à 30 jours		0	854486	1022824	1106993	1805075	4 789 379
à 60 jours		0	0	0	511412	553497	1 064 909
Factures encaissées	0	854 486	1 365 898	1 576 320	2 520 943	2 865 728	9 183 375
Total encaissé HT	0	730 330	1 167 434	1 347 282	2 154 652	2 449 340	7 849 039
Factures non encaissées		854 486	1 534 236	2 171 902	3 261 110	2 424 004	
TAP	0	10 225	16 344	18 862	30 165	34 291	109 887

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

3.3.2 L'enregistrement des achats réglés

Les achats de marchandises qui seront effectués la première année engloberont les achats correspondant à la réalisation du chiffre d'affaires prévu et ceux qui seront nécessaires à la constitution des stocks. Ces achats s'élèveront à 7 842 847 da HT. Ils ont été estimés par rapport au cours de la banque, le cout du transport et du transit prévus. Par contre, le montant de chaque commande dépendra de la durée du cycle de fabrication (un mois), des délais de livraison (un mois) et des commandes minimum à passer pour obtenir des conditions satisfaisantes de la part des fournisseurs.

Là encore, il conviendra de comptabiliser des montants TTC puisque les achats seront réglés avec la TVA et les Droits de douanes à la direction des douanes algérienne (achats TTC d'environ 9 979 779 da).

3.3.3 L'enregistrement de la TVA

La TVA, nous le savons, n'a pas d'impact sur le résultat d'exploitation, puisque les montants collectés sont reversés à l'administration fiscale. Cette TVA a toutefois une influence sur la trésorerie car il existe des décalages entre les dates de paiement et de récupération.

Rappelons que la taxe sur la valeur ajoutée est calculée par différence entre la TVA sur les ventes du mois considéré (par exemple septembre) et la TVA facturée à l'entreprise sur les achats de biens et services du même mois. Le solde est reversé à l'administration fiscale entre le 1 et le 20 du mois suivant (entre le 1 et le 20 octobre pour la TVA de septembre).

Comme pour les achats et les ventes, il est donc prudent d'établir un tableau séparé pour calculer mois par mois le solde de TVA à payer ou celui susceptible d'être récupéré. Le tableau qui suit ne tient compte que de la TVA sur les ventes, les achats de marchandises et d'immobilisations, et les autres charges externes. La TVA sur les autres charges et produits a été négligée. Cette TVA représente généralement des montants faibles. Si tel n'était pas le cas, il conviendrait d'ajouter une ou deux lignes au tableau qui suit (TVA sur autres produits, TVA sur autres charges) et de veiller à ce que, dans le budget récapitulatif de trésorerie, les charges et produits considérés soient inscrits TTC sinon votre bilan de fin d'exercice serait déséquilibré.

Tableau 3-16: Encaissements et décaissements de TVA (DA)

PLAN DE TVA	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
1. TVA sur ventes	0	0	0	0	0	0	124 156	198 464	229 038	366 291	416 388
2. TVA sur achats	0	0	0	0	0	0	785 874	0	168 944	444 260	0
3. TVA investissements	43 877	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. TVA frais généraux	1 453	663	7 463	663	663	663	663	663	7 463	663	5 763
<i>Crédit de TVA (précompte)</i>	45 330	45 993	53 456	54 119	54 782	55 445	717 826	520 025	467 394	546 026	135 402
<i>TVA à décaisser</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

3.3.4 L'élaboration du budget de trésorerie prévisionnel

L'élaboration du budget de trésorerie ne soulèvera guère de difficulté puisque, dans le **tableau 3.17**, il convient simplement de porter les chiffres recueillis dans les tableaux précédents et d'y ajouter toutes les autres entrées et sorties d'argent. Parmi les sorties figurent notamment les charges sociales sur salaires. Elles sont payables par trimestre, dans le mois qui suit celui-ci, si l'entreprise a moins de 10 salariés.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Solde début de mois		1 370 000	3 323	98 760	47 397	7 019 834	2 021 256	1 495 413	1 236 389	- 276 123	851 669	2 586 333
ENCAISSEMENTS	1 370 000	-	100 000	-	7 000 000	-	452 774	933 798	1 365 898	1 828 520	2 520 943	2 865 728
Recettes d'activité	0	0	0	0	0	0	0	854 486	1 365 898	1 576 320	2 520 943	2 865 728
Extourne retenue de garantie	-	-	-	-	-	-	452 774	79 311	-	252 199	-	-
Autres encaissements	1 370 000	-	100 000	-	7 000 000	-	-	-	-	-	-	-
DECAISSEMENTS	-	1 366 677	4 563	51 363	27 563	4 998 578	978 618	1 192 822	2 878 410	700 727	786 279	3 851 508
Paiement marchandises,	-	-	-	-	-	4 980 515	872 425	1 087 979	2 774 193	398 280	650 674	3 696 000
Frais généraux	-	1 064 700	4 563	51 363	4 563	4 563	4 563	4 563	4 563	51 363	4 563	39 663
Investissements	-	301 977	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impôts et taxes	-	-	-	-	20 000	10 000	-	10 000	10 225	47 454	38 862	30 165
TVA à décaisser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Charges financières	-	-	-	-	3 000	3 500	16 450	5 100	4 250	8 200	7 000	500
Salaires nets	-	-	-	-	-	-	85 180	85 180	85 180	85 180	85 180	85 180
Charges sociales				-			-			110 250		
Variation	1 370 000	-1 366 677	95 437	- 51 363	6 972 437	-4 998 578	- 525 844	- 259 024	-1 512 512	1 127 793	1 734 664	- 985 781
Solde de fin de mois	1 370 000	3 323	98 760	47 397	7 019 834	2 021 256	1 495 413	1 236 389	- 276 123	851 669	2 586 333	1 600 553

Tableau 3-17 : Plan de Trésorerie prévisionnel.

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

3.4 Le plan de financement à 3 ans

Il est nécessaire pour calculer le montant d'argent à apporter pour créer et faire vivre l'entreprise, par comparaison entre les besoins de financement et les ressources de financement.

3.4.1 Le calcul du BFR

Le BFR va augmenter et l'accroissement représentera un besoin que nous savons maintenant calculer puisque il augmente proportionnellement au chiffre d'affaires¹. Ce chiffre d'affaires augmentant de 110 % dans la deuxième année (compte tenue du premier semestre non calculé dans le premier exercice). On peut supposer que le BFR augmentera du même pourcentage c'est-à-dire de 110 % de **3 324 453 DA** soit environ **3 656 898 DA** (pour atteindre **6 981 352 DA**). En année 3 le BFR de 6 981 352 DA augmentera de 10 % soit **698 135 DA**.

Tableau 3-18: le calcul du BFR (DA)

Eléments du BFR	Formule de Calcul	N
Stocks	$(\text{stock initial} + \text{stock final}) / 2$	422 854
Créances Clients	$(\text{C.A TTC} * 75j) / 360j$	2 424 008
Autres créances		462 000
TVA déductible sur Achats et autres	$(\text{TVA de l'exercice} * 65j) / 360j$	265 369
TVA collectée sur Ventes	$(\text{TVA de l'exercice} * 35j) / 360j$	163 969
Impôts sur le bénéfice de la société	$(\text{IBS} * 75j) / 360j$	17 394
Personnel Rémunérations dues	$(\text{salaires nets annuels} * 15j) / 360j$	21 295
Organismes sociaux/fiscaux	$(\text{Charges sociales} * 60j) / 360j$	47 120
Besoins en Fonds de Roulement	Stocks+créances-dettes à court terme	3 324 453
B.F.R en jours de C.A HT	$(\text{BFR} / \text{C.A HT}) * 360j$	121j

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

¹ Grandguillot B&F., l'essentiel de l'analyse financière, Lextenso editions, Paris, 2012, p : 97.

3.4.2 L'élaboration du plan de financement pluriannuel

Pour le deuxième et le troisième exercice, il convient de tenir compte de tous les besoins et de toutes les ressources supplémentaires qui découleront de la croissance du chiffre d'affaires. Il faut également tenir compte des investissements supplémentaires à réaliser.

Tableau 3-19: Plan de financement à 3ans

	Montants (DA)		
	1ère année	2ème année	3ème année
BESOINS (durables)			
Frais d'établissement	67100		
Frais d'enregistrement + Honoraires	67100		
Immobilisations corporelles	191000		
Travaux / aménagements	45 000		
Véhicule		0	2000000
Mobilier	103 000		
Matériel informatique	43 000		
Outillage			
Besoin en fonds de roulement (BFR)			
Constitution	3324453	6981352	7679487
Variation du BFR		3656898	698135
TOTAL DES BESOINS	3582553	3656898	2698135
RESSOURCES (durables)			
Capitaux propres			
Capital	100 000		
Comptes courants d'associés	7 000 000		
Capacité d'autofinancement (CAF)	336 668	1 071 557	553 939
Primes et subventions			
TOTAL DES RESSOURCES	7 436 668	1 071 557	553 939
ECART = Total Ressources - Total Besoins	3 854 115	- 2 585 341	- 2 144 196
LE CUMUL	3 854 115	1 268 774	- 875 423

Source : l'étudiante à l'aide du programme Excel.

Le plan de financement montre qu'en fin de 2013, l'entreprise va engendrer un cash flow positif 336 668 DA. Cette valeur augmentera en 2014 pour arriver à 1 071 557 DA, ce qui lui permettra de couvrir tous ses besoins. L'entreprise termine l'exercice 2015 avec un cash flow de 553 939 DA et un déficit de la trésorerie d'un montant de 875 423 DA, et donc elle sera obligée d'augmenter son capital pour couvrir ce déficit.

3.5 L'analyse de la rentabilité

D'une manière générale, on peut définir la rentabilité d'une entreprise comme son **aptitude à produire un bénéfice**. La rentabilité d'une entreprise s'apprécie donc en comparant un résultat et la valeur des moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

3.5.1 La rentabilité économique

La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise de dégager un résultat en utilisant l'ensemble des moyens (les capitaux investis). Elle intéresse donc principalement l'entrepreneur et se mesure par le ratio :

$$\text{Rentabilité économique}^1 = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis}} \times 100$$

Les capitaux investis représentent les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour assurer son activité. Ce sont les immobilisations et le besoin en fonds de roulement d'exploitation.

L'entreprise ABS+ a un résultat d'exploitation qui s'élève à **381 957** DA. Elle possède des immobilisations pour un montant de **258 100** DA. Elle estime son besoin en fonds de roulement d'exploitation à **3 324 453**DA.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{381957}{258\,100 + 3\,324\,453} * 100 = 11\%$$

La rentabilité économique de l'entreprise est de 11 %. Elle **varie avec le niveau d'activité**. En effet, dans la deuxième année, elle s'élève à 22%. Au courant de la troisième année des investissements sont opérées, de même que certaines hausses de charges nous mène jusqu'à 4% de taux de rentabilité.

3.5.2 La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale exprime la capacité, pour l'entreprise, à dégager un profit à partir de ses opérations d'exploitation. Elle se calcule en rapportant le résultat d'exploitation au chiffre d'affaires. On distingue deux ratios selon que l'on mesure le résultat d'exploitation avant ou après amortissements d'exploitation :

$$\text{Rentabilité commerciale brute}^2 = \frac{\text{Résultat d'exploitation avant amortissements}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Rentabilité commerciale nette} = \frac{\text{Résultat d'exploitation après amortissements}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

¹ Ravily H., Analyse Financière : cas pratiques corrigés, Ed Ellipses, Paris, 2010, p : 10.

² Michel P-A., Couveur J-P., Hubner G., Finance d'Entreprise, une approche globale pour les juristes, Ed kluwer, Bruxelles, 2003, p : 117.

Tableau 3-20 : la rentabilité commerciale

Années	rentabilité commerciale brute	rentabilité commerciale nette
2013	5%	4%
2014	7,3%	7,2%
2015	3,2%	1,3%

La situation semble **seine** selon les rentabilités commerciales de l'exercice 2013 et 2014. Au cours de l'exercice 2015, elle sera en diminution, cela est dû éventuellement à la hausse des charges et à l'accroissement des immobilisations.

L'étude de la rentabilité est réalisée à un moment donné, souvent à la fin de l'exercice. Elle analyse donc la situation atteinte par l'entreprise à un moment précis. Si, d'une manière générale, une entreprise est considérée comme rentable lorsqu'elle dégage un bénéfice, il est intéressant de savoir comment ce bénéfice est apparu au cours de l'exercice. L'étude du **seuil de rentabilité** et le calcul du **point mort** sont donc complémentaires à cette analyse.

3.6 Le seuil de rentabilité

Le point mort représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée (différence entre le niveau des ventes et les charges variables découlant implicitement du chiffre d'affaires) d'avoir les moyens de payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes.

Tableau 3-21: le seuil de rentabilité (DA)

CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL HT	9 920 837
CHARGES VARIABLES	7 662 100
CHIFFRE D'AFFAIRES – CHARGES VARIABLES = MARGE SUR COUTS VARIABLES	2 258 737
MARGE SUR COUTS VARIABLES / CHIFFRE D'AFFAIRES = TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES	0,23
CHARGES FIXES / TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES = SEUIL DE RENTABILITE	8 243 203
MARGE DE SECURITE = C.A - SEUIL DE RENTABILITE	1 677 634
INDICE DE SECURITE = MARGE DE SECURITE / C.A	0,2
RISQUE D'EXPLOITATION = MARGE SUR COUTS VARIABLES / RESULTAT D'EXPLOITATION	5,91
PERIODE POUR ATTEINDRE LE SEUIL DE RENTABILITE	5 mois

L'entreprise a réalisé un programme d'investissement très important dans la première année entraînant des charges fixes très élevés (principalement loyer et personnel). L'investissement a généré un CA de 9 920 837 da. En conséquence, son seuil de rentabilité est élevé et donc plus difficile à l'atteindre. Il sera atteint au terme du cinquième mois (novembre)

La probabilité d'obtenir une perte d'exploitation dans la première année est donc importante. La marge de sécurité et l'indice de sécurité sont faibles. Il suffira d'une petite baisse de son chiffre d'affaires pour qu'elle se retrouve avec une perte d'exploitation. Ceci s'explique par le fait que dans la première année de la création les investissements sont importants et la marge brute est faible afin de pouvoir attirer les clients.

Section 4 : Le démarrage de l'entreprise

Nous essayerons au cours de cette section, de présenter les étapes bureaucratiques et juridiques que nous avons suivies afin d'intégrer et d'enregistrer une nouvelle entreprise. Nous examinons en détail les procédures, les délais et les coûts liés au lancement d'une entreprise commerciale ou industrielle. Ensuite, nous expliquerons la structure du financement du projet et l'organisation des moyens humains. En dernier, nous expliquons les procédures d'importation de nos produits afin de concrétiser notre projet.

4.1 Les formalités juridiques de création d'entreprises

Pour la création d'un registre de commerce il faut se présenter au centre National du Registre de commerce (CNRC) et fournir les documents suivants :

1. Dénomination de l'entreprise
2. Acte de propriété ou le bail de location
3. Statut de l'entreprise
4. Droit d'enregistrement
5. Le Boal et le journal d'annonce légale.

Cependant pour les fournir, il y en a huit étapes de base à mettre en œuvre et à suivre selon le type d'entreprise, pour les EURL ET SARL. Notant que même si on procède par le biais de l'ANSEJ ou l'ANDI, les étapes reste identique à l'ouverture d'un registre de commerce.

Tableau 3-22: les formalités juridiques pour la création d'entreprises

N°.	Les procédures	Durée	les coûts associés
1	<u>La Dénomination de la société</u> (donner un nom à la société) : Le demandeur doit remplir un formulaire, énumérant les quatre noms d'entreprises par ordre de préférence, et payer une redevance pour la recherche de nom et le timbre fiscal. CNRC effectue une recherche de nom et délivre un certificat de nom le lendemain après-midi	2 jours	490 DA
2	<u>Obtenir le casier judiciaire</u> et le <u>certificat de naissance du gestionnaire</u> : On ne retire pas forcément l'extrait du casier judiciaire à partir du tribunal de la wilaya de notre lieu de naissance mais plutôt à n'importe quel tribunal d'Algérie.	2 jours	120 DA
3	<u>Le contrat de location du siège de la société ou bien l'acte de propriété</u> : pour obtenir le contrat de location du siège il faut se présenter chez un notaire et un huissier de justice et fournir les documents suivant : <ol style="list-style-type: none"> 1. Acte de naissances des associés 2. Photocopies légalisées des Cartes d'Identités Nationales des associés 3. Le contrat d'assurance du local 	4 jours	32 000 da
4	<u>La Création du statut</u> (la création de la société officiellement chez le notaire) : <ol style="list-style-type: none"> 1. Le casier judiciaire 2. le code de l'activité 3. Le contrat de location du siège de la société 4. Un engagement de la part d'un commissaire aux comptes 	4 jours	20 500 da

	<p>(qu'on paye 46 800Da/ An dont 50% c'est-à- dire 23 400 DA à la création de la société et le reste à la fin de l'année)</p> <p>5. Le capital social de la société (à partir de 100 000 DA)</p> <p>Après la signature des contrats par les concernés, on doit attendre trois à quatre semaines afin de recevoir les contrats originaux ainsi qu'un chèque avec le montant de notre capital social par les mains de notre notaire, cela est dû au passage obligatoire au "service d'enregistrement"</p>		
5	<p><u>L'immatriculation au Centre National des Registres de Commerce (CNRC) :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demande signée, établie sur des formulaires fournis par le CNRC (Ce document ne vous sera fourni une fois que vous aurez préparé l'intégralité du reste du dossier) ; 2. Acte de propriété du local commercial ou contrat de location notarié (au nom de la société) 3. Deux (02) exemplaires des statuts portant la création de la société 4. 2 Copie de l'insertion des statuts de la société au BOAL et dans un quotidien national en langue arabe et française ; 5. Extrait d'acte de naissance et extrait du casier judiciaire des gérants, administrateurs, membres du directoire ou membres du conseil de surveillance 6. Quittance justifiant l'acquittement des droits de timbre prévu par la législation en vigueur (4.000 DA) 7. Reçu de versement des droits d'immatriculation au registre du commerce tel que fixé par la réglementation en vigueur, payable dans une agence bancaire partenaire du CNRC. (9.120 DA) 	4 jours	13 120 da
6	<p><u>La Carte fiscale :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une Copie légalisée du RC chez le CNRC 2. Le Statut de la société 2 copies légalisées 3. Acte de propriété du local commercial ou contrat de location notarié (au nom de la société). 4. une copie du journal d'annonce et le BOAL 5. La résidence 6. extrait de naissance N°12 / une copie de la carte d'identité légalisée 7. un spécimen de signatures des associés 8. Un formulaire fourni par l'inspection des impôts, rempli, signé et cacheté au nom de la société. (certificat d'existence) 	2 à 3 mois	500 da
7	<p><u>Le NIS (numéro d'identifiant statistique) L'Office National des Statistiques (ONS) :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Photocopie légalisée de la Carte Fiscale ; 2. Photocopie légalisée du Registre de Commerce chez le CNRC 3. Photocopie légalisée de la Carte Nationale D'identité du Gérant 4. Photocopie du Statut de Création. 	7jours	0 da
8	<p><u>L'ouverture d'un compte bancaire :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une copie de Registre du Commerce légalisée par le CNRC 	2 jours	500 da

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Copie de Carte d'Immatriculation Fiscale / Certificat d'existence / Le NIS 3. Statuts de Création de l'entreprise / Le contrat de location/ Le BOAL 4. Justificatif d'Identité des Dirigeants / Extrait de naissance N°12/ 5. Résidence 6. Une demande fournie par la banque remplie, signée et cachetée par les associés. 		
--	---	--	--

Au total les procédures de création d'une entreprise durent en moyenne 90 jours et les coûts associés sont dans les 67 100 da.

4.2 La structure de financement du projet

Le financement correct d'un projet est une des conditions de pérennité de la future entreprise. Il est donc nécessaire d'identifier les différentes ressources financières adaptées aux besoins.

1. Apport en capital : la répartition du capital en espèce provenant des associés sera la suivante : 30% sera détenu par le gérant et 70% par le cogérant.
2. Apport personnel : L'apport personnel est indispensable pour donner un minimum de crédibilité à notre projet et inspirer confiance aux futurs partenaires. Il peut prendre la forme d'apports en numéraire (somme d'argent) ou en nature (local, fonds de commerce)
3. Apport des proches : Que ce soit sous forme de don, emprunt ou souscription au capital, l'argent des proches (famille et amis) est une source de financement non négligeable. Souvent, c'est grâce à ce coup de pouce familial que démarre le jeune créateur.

4.3 L'organisation des moyens humains

La dimension humaine est la clef de réussite, on peut disposer de tout le savoir et de tous les moyens, mais sans la compétence humaine rien n'est réalisable. Nous présenterons ci-après comment vont être assurées les grandes fonctions de l'entreprise, compte tenu des objectifs et des options retenus en matières de commercialisation et d'approvisionnement.

4.3.1 Affectation des tâches

Tableau 3-23: description des tâches confiées et des formations par catégorie

<i>Catégorie</i>	<i>Brèves description des tâches Confiées</i>	<i>Formations et qualifications Clés</i>
Administration/Contrôle de gestion	La gestion courante de l'entreprise : aspect fiscal, banque, juridique, ...	Diplôme en sciences de gestion, notions en comptabilité et analyse financière.
Vente	renforcer le lien entre le client et l'entreprise et jouer un rôle d'animation et de développement des ventes.	Diplôme en sciences commerciales.
Import/ Achat	Renforcer le lien entre le fournisseur et l'entreprise et gestion des stocks.	Formation en technique de gestion et en informatique.

a) Les missions du dirigeant :

Le chef d'entreprise dirige une entreprise de A à Z. Il est le représentant moral et juridique de la structure qu'il gère. Il définit les stratégies globales du fonctionnement de l'entreprise à court et à moyen termes. Il a pour mission de gérer l'activité commerciale, technique, technologique, administrative et financière. Il est le chef d'orchestre de toute l'organisation de la structure. Le chef d'entreprise réalise un travail de veille afin d'évaluer la concurrence sur le marché national et international, dans le domaine d'activité de l'entreprise qu'il dirige. Il représente l'image de marque de l'entreprise auprès de ses clients et fournisseurs. De ce fait, il se doit de garder en tête les missions suivantes :

- bâtir un business plan
- management d'équipe (recruter, **s'assurer que ses salariés seront payés, écouter** ses équipes, **former** en continue les meilleurs éléments, coaching...);
- dialogue social et communication ;
- Suivre et contrôler les **tâches déléguées** ;
- gestion de conflits, de stress et d'animation de réunion ;
- Trouver de nouveaux **relais de croissance** et saisir les **opportunités**
- négocier avec les fournisseurs, les partenaires et autres parties prenantes : banque, ... ;
- Suivre & développer l'**activité commerciale** ;
- **Entretenir l'activité** et l'améliorer continuellement ;
- Suivre la gestion du **cash** et surveiller la **trésorerie** ;
- Surveiller la **qualité** des produits vendus ;
- Améliorer la stratégie marketing de l'entreprise et **renforcer la différenciation** ;
- relation avec les banques
- Décider systématiquement d'**investir en priorité** son argent **dans ce qui rapporte du chiffre** d'affaires.
- S'assurer de la bonne **satisfaction de ses clients, les écouter** et travailler sa notoriété ;
- **Fixer le "juste prix"**: équilibré entre les coûts et les attentes clients;
- l'identification et le traitement des risques.

b) Les missions des commerciaux :

Les missions des commerciaux sont aujourd'hui beaucoup plus de renforcer le lien entre le client et l'entreprise et de jouer un rôle d'animation et de développement des ventes. Plus précisément :

- le suivi des relations clients, négociation et vente ;
- la recherche de clients, la prospection ;
- établissement des offres, des devis et des contrats commerciaux ;
- présentation des offres commerciales ;
- prise de commandes ;
- relever et chercher l'information : être à l'écoute des clients pour remonter les informations au marketing d'où préparer outils et argumentaires afin de les convaincre et les satisfaire.

4.3.2 L'ensemble des personnes entourant le projet

- Le cabinet comptable : ABED Lamri, expert comptable agréé près de la cour et les tribunaux d'Alger
- Le cabinet transit : KOUAHI, commissionnaire agréé en douane, transit, import, export, transport, et conseils.

4.4 Les procédures d'importation des marchandises

Les opérations du commerce extérieur revêtent un caractère complexe et multiforme, et peuvent se déboucher sur de graves problèmes concernant la livraison et le règlement de la marchandise. Pour faire face à ces problèmes, qui peuvent naître à l'occasion de toute transaction commerciale internationale, La réglementation algérienne du commerce extérieur et des changes prévoit un mode de règlement assurant ainsi la réception de la marchandise pour l'importateur et le règlement pour l'exportateur : le crédit documentaire (Credoc) sous forme de lettre de crédit à vue. Tout autre mode de règlement est interdit.

4.4.1 Domiciliation des importations

4.4.1.1 Définition

Les contrats d'importation de biens et services payables par transferts de devises ou par débit d'un compte devise doivent être domiciliés auprès d'un intermédiaire agréé. Cet intermédiaire s'engage à effectuer en faveur de son client importateur toutes les formalités prévues par la réglementation du commerce extérieur et de changes via l'ouverture d'un Credoc.

4.4.1.2 Conditions préalables à la domiciliation

Avant de procéder à toute opération de domiciliation, le chargé de l'opération vérifie que :

- L'opérateur n'est frappé d'aucune restriction en matière de commerce extérieur.
- L'opérateur est en possession d'une autorisation d'importation lorsque celle-ci est requise.
- L'objet de l'importation correspond à l'activité de l'opérateur.

- Les engagements financiers au titre d'opérations d'importations sont couverts soit par des provisions constituées ; 115%¹ du montant de la marchandise ; soit par des autorisations de crédit.

4.4.1.3 L'ouverture du dossier

La domiciliation d'une opération d'importation se fait sur présentation de documents signés par des personnes habilités au sein de l'entreprise. Ces documents consistent en :

- Une demande de domiciliation en 3 exemplaires. –**ANNEXE 3** –
 - Une facture pro forma ou un contrat commercial en 3 exemplaires. **ANNEXE 4-**
 - Une demande ou lettre d'ouverture du Credoc en 3 exemplaires. –**ANNEXE 5-**
 - Quittance de paiement de 10000da + l'attestation de la taxe de domiciliation délivrée par l'administration fiscale en double exemplaire en ce qui concerne la revente en l'état (produit fini), sur laquelle est apposée la griffe et la signature d'un responsable des impôts et un cachet quittance.-**ANNEXE 6-**
- la demande de domiciliation signée par l'importateur, doit être correctement renseignée et renferme les informations suivantes :
- nom et prénom ou raison sociale de l'importateur,
 - adresse,
 - capital social,
 - nom et prénom du gérant,
 - n° de compte,
 - nature de la marchandise,
 - origine, provenance,
 - destination de la marchandise (revente en état, équipement, fonctionnement),
 - n° et la date de la facture pro forma,
 - nom et adresse du fournisseur,
 - montant en devises et en dinars avec la mention,
 - tarif douanier,
 - mode de paiement,
 - nature du contrat CFR/FOB/EXW,
 - n° d'identification fiscale (NIF)
 - n° d'identification statistique (NIS),
 - n° d'immatriculation au registre du commerce,
- la facture pro forma, présentée par le client :
- porte les mêmes données que la demande de domiciliation,
 - comporte le cachet humide du fournisseur et sa signature,
 - précise :
 - le pays d'origine de la marchandise,
 - le prix unitaire et la valeur globale de la marchandise,
 - les informations sur la banque du fournisseur : code swift, tel ...
 - le N° de compte du fournisseur,

¹ La provision varie selon chaque banque

→ Les frais financiers d'ouverture d'un dossier de domiciliation sont de:

- la domiciliation : 1500 DA
- le Credoc : 7000 DA
- la commission de règlement est une partie fixe de 3000 DA et une autre varie selon la valeur de la facture.

Une fois ces documents vérifiés et reconnus conformes, le préposé à l'opération de domiciliation attribue un numéro de domiciliation, ouvre une fiche contrôle ainsi que le dossier financier relatif à cette opération et appose le cachet de domiciliation sur le support de la transaction, qui se présente comme suit :

Banque Extérieure d'Algérie							
Agence.....							
Date.....							
A	B	C	D	E	F	G	H
16	03	24	2013	2	10	00011	USD

A : code wilaya.

B: code agrément de la banque.

C: code agrément du guichet au niveau de la wilaya.

D : l'année / **E**: le trimestre.

F:nature de l'opération (2 chiffre ex : 10 délai normal)

G:numéro d'ordre (DI¹ : série de 00001 à 79999 ; DIP²/série de 80001 à 99999).

H:code monnaie norme ISO.

Au total 21 chiffres pour un numéro de domiciliation entier.

4.4.2 Le règlement financier

La Chambre de Commerce Internationale (C.C.I.) a défini la nomenclature des règlements qu'elle a mis à la disposition des opérateurs internationaux, tout en fixant les responsabilités et les limites de chacun. Aujourd'hui, le crédit documentaire (Credoc) est le mode de paiement le plus utilisé pour sécuriser les transactions de commerce international.

4.4.2.1 Définition

Le crédit documentaire est l'opération par laquelle une banque émettrice s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur, le « donneur d'ordre », à régler à un tiers exportateur, le « bénéficiaire », dans un délai déterminé, via une banque intermédiaire (ou banque notificatrice) un montant déterminé contre la remise des documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises. La BEA met 7 à 10 jours pour transmettre les termes de la lettre de crédit à la banque du fournisseur.

¹ Délai normal : la réalisation physique ne dépasse pas les six mois

² Délai spécial : la réalisation physique va au-delà des six mois

- la demande d'ouverture formulée par l'importateur (modèle type) doit être correctement renseignée et précise :
- la forme du crédit :
 - irrévocable,
 - irrévocable et confirmé,
 - la date limite de validité,
 - les informations relatives au donneur d'ordre et au bénéficiaire,
 - le montant en chiffres et en lettres avec la mention maximum ou environ + (% de tolérance)
 - la nature du contrat,
 - la banque du bénéficiaire et son adresse,
 - le mode de règlement :
 - payable à vue,
 - le lieu de présentation des documents,
 - que le connaissance sera établi au nom de la BEA,
 - la mention « on board »,
 - le lieu d'embarquement et le lieu de destination,
 - la date limite d'embarquement
 - la description sommaire des marchandises, la quantité et le prix unitaire,
 - le pays d'origine en désignant l'organisme chargé d'établir le certificat d'origine
 - l'expédition partielle, (autorisée ou non),
 - le transbordement (autorisé ou non),
 - une énumération précise des documents exigés par le client auprès de son fournisseur (documents fournis par la banque du fournisseur),
- La forme du crédit la plus usuel est le crédit irrévocable. Il constitue pour une banque émettrice ; pour autant que les documents stipulés soient remis à la banque désignée ou à la banque émettrice, et que les conditions du crédit soient respectées ; un engagement ferme de payer. Ainsi toutes modifications ou annulations du crédit documentaire sont conditionnées par un accord préalable conjoint de l'ensemble des parties : le bénéficiaire (le vendeur) et le donneur d'ordre (l'acheteur).

4.4.2.2 La réception des documents

La banque domiciliataire ne doit en aucun cas effectuer le règlement financier avant de recevoir tous les documents attestant l'expédition des marchandises à destination exclusive du territoire national ainsi que les factures y relatives.

Le responsable de l'opération doit rapprocher l'ensemble des documents reçus (cf. ceux exigés par le client auprès de son fournisseur) avec le bordereau d'envoi et la lettre d'ouverture. Il doit aussi informer le client et lui remettre les documents dans les délais contre une décharge écrite nommée demande de **levée de réserves**. – ANNEXE 7-

4.4.2.3 La réception de la marchandise

Le dirigeant remet les documents originaux au transitaire. Ce dernier se charge des procédures de dédouanement de la marchandise, y compris toutes les opérations annexes et les tâches administratives imposées par la douane algérienne.

4.4.2.4 L'apurement du dossier

L'apurement d'un dossier domicilié (importation ou exportation) est l'opération qui consiste à s'assurer que l'opération, en question, s'est réalisée conformément à la réglementation en vigueur, à savoir la présentation du « D10 » à la banque - **Annexe 8**-.

Le chargé de l'opération vérifie que la valeur nette transférée, la valeur dédouanée (i.e. celle reprise dans le document douanier « D10 ») et la valeur de la facture définitive sont égales.

4.4.2.5 Le mécanisme du crédit documentaire

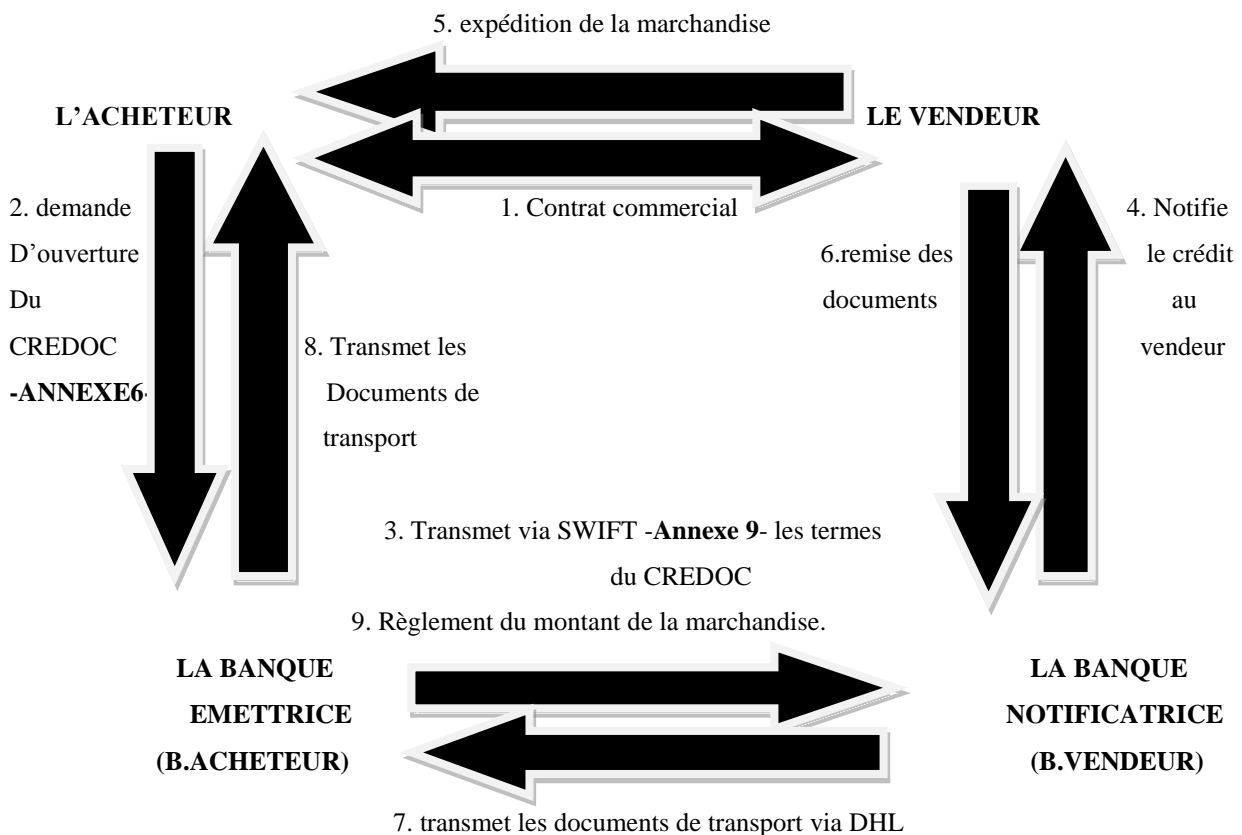


Figure3-1 : La mise en place d'un crédit documentaire

4.5 Les obstacles rencontrés lors de la réalisation du cas pratique

Les premières années de l'entreprise, sont en général décisives pour sa survie et son expansion. Le processus (d'émergence du projet) entrepreneurial semble vulnérable, car lors de ce dernier, l'entrepreneur et son projet sont soumis à un ensemble de forces et de tensions qui peuvent provoquer l'interruption du processus entrepreneurial ou bien encore l'orienter de façon irréversible dans une direction non souhaitée par l'entrepreneur. D'abord les problèmes relatifs au démarrage, à savoir (la recherche des travailleurs qualifiés, d'un local pour l'entreprise, le contact des fournisseurs et des clients, la mobilisation des fonds) Ainsi, la viabilité du projet est étroitement liée à la capacité de l'entrepreneur à surmonter les obstacles lors de l'émergence de l'entreprise. Donc pendant ce processus, il faut réunir des conditions multiples, qui sont: personnelles, professionnelles, institutionnelles, financières. La période, qui s'écoule entre l'émergence de l'idée de projet et sa réalisation effective, est relativement longue. Selon notre démarche, elle est au moins de 10 mois. Cette période relativement longue est due aux différents dossiers administratifs exigés (registre de commerce, impôts, banque) ainsi qu'aux divers travaux engagés par le créateur pour la viabilisation de son local (c'est le cas même pour un local de location). Sans compter la démotivation qui en découle avant même d'avoir entrepris, nous nous sommes confrontés sur le plan du processus de création aux problèmes suivants :

- **Pratiques administratives et bureaucratiques** lourdes, manque d'organisation pour l'obtention de certains accords (une durée près de 2 mois et demi pour la récupération de la carte fiscale où dans un pays étranger 48H suffisent) et l'incompétence à certains niveaux de l'administration ;
- Nous avons réellement constaté **un désordre bureaucratique**, du moment où pour un seul organisme nous sommes obligés de déposer plusieurs dossiers contenant les mêmes papiers dans chacun de ses services. Cependant, il n'y a aucune coordination entre les rouages de l'administration, avec à chaque fois une répétition des règles et une redondance des papiers et justificatifs.
- **Les problèmes financiers**. En effet, les décalages entre le déblocage de crédit et l'acquisition du matériel à l'étranger se répercutent négativement sur l'entreprise. Un temps mort est subi par l'entreprise, puisque les dépenses pendant cette période n'entraînent aucun rendement ;
- Le financement représentait une des craintes initiales : moyens financiers requis importants, difficultés d'accès aux différents moyens de financement, et possibilités de crédits non accordées pour le cas des importations destinées pour la revente en l'état;
- La difficulté **d'accès à l'information** ;
- La difficulté à **prospector la clientèle potentielle**, à nouer des contacts avec eux et à développer la crédibilité de l'entreprise;
- Difficile d'avoir **des prévisions d'activité** certaines car le marché et la demande des consommateurs sont instables et la concurrence est croissante ;

Conclusion

Un jour un grand distributeur de voitures avait dit « pour bien vendre il faut bien acheter ». Sans aucun doute, une des clefs de succès est le choix du ou des fournisseurs. En réalité tout est lié, le choix du fournisseur, la connaissance de son marché, le choix de ses clients, de sa banque, de son comptable, de son transitaire, de sa compagnie maritime, ... Toutes ces parties prenantes sont en fait des maillons d'une chaîne qui contribuent à la réussite commerciale de l'entreprise.

Il faut dans le cadre de sa stratégie, faire une adéquation des moyens financiers avec les objectifs à atteindre, des combinaisons et essais perpétuels, être à l'affût, percevoir et anticiper. Il s'en suivra une gestion juste et adaptée à son entreprise. Il faut aussi articuler le projet, l'organiser, lui donner vie et insuffler à chaque membre une fonction et faire en sorte que cela fonctionne correctement. La dimension humaine est la clef de la réussite. Vous pouvez avoir tout le savoir, tout les moyens mais sans la compétence humaine rien n'est réalisable.

Se faire connaître aujourd'hui nécessite des budgets de marketing énormes. Les coûts élevés de parution dans les périodiques font que la majorité des entreprises se replie sur le système de pub par mailing, qui est gratuit mais impersonnel et froid.

Il faut constamment stabiliser son chiffre d'affaires, approvisionner son stock par des produits à valeur ajoutée, et créer une gamme de produits d'approches qui quelques fois sont vendus avec des marges dérisoires afin de fidéliser le client. Par conséquent, il faut imaginer et mettre en place des techniques de marketing adéquates. Affûter ces techniques, innover, imaginer, combiner, être à l'écoute, apprendre des autres et aller de l'avant.

Il s'avère aussi que la structuration du marché algérien ou plutôt sa déstructuration, les lourdeurs bureaucratiques et les différents obstacles font que pratiquement aucun modèle théorique tel qu'il est pratiqué ailleurs ne pourra faire l'objet d'une parfaite application. Par conséquent, il faut s'adapter continuellement.

Le segment sur lequel nous nous sommes concentrés ; « la distribution en gros » ; comporte aussi des aléas : céder aux chantages de prix des acheteurs qui quelques fois nous imposent un prix de vente, là on revient au choix judicieux et stratégique du fournisseur. Il faut donc avoir des coûts de revient très serrés qui nous permettent de suivre sans gros dommages et ne jamais perdre de vue la concurrence. De même, il faut être prêt à jouer le rôle de « la banque » au près de nos clients qui mettent du temps à payer leur crédit.

Conclusion
Générale

Conclusion Générale

Dans l'articulation de notre travail, nous nous sommes assigné comme objectif, « de démontrer le processus de création d'entreprises et ses pratiques à travers la mise en place d'un projet de création d'entreprise commerciale ».

En conséquence, nous avons soulevé l'interrogation qui canalise notre recherche à savoir :

« Quelle est la démarche rationnelle pour concevoir et structurer un projet de création d'entreprise afin d'optimiser les chances de succès ? »

« Comment peut-on l'appliquer sur un cas concret d'un montage d'entreprise commerciale ? »

Le premier chapitre de l'étude a été consacré essentiellement à un repérage des évolutions historiques de la notion d'entrepreneur, plus particulièrement à la définition moderne du champ de l'entrepreneuriat et de ses différents paradigmes. Ensuite, il était question de présenter la partie centrale du champ de l'entrepreneuriat, à savoir la création d'entreprises qui est l'objet de notre travail. Dans un premier temps, nous avons exposé des définitions sur la création d'entreprises, puis nous avons abordé le profil et les caractéristiques spécifiques des créateurs ainsi que les principaux enjeux du domaine de notre sujet. Pour terminer ce chapitre, nous avons proposé une vision globale des pratiques entrepreneuriales en Algérie.

Afin de rendre notre étude plus compréhensible, nous avons présenté dans **le deuxième chapitre** un modèle qui synthétise le processus de création en quatre étapes : initiation, conception et préparation, démarrage, et consolidation. Chacune des étapes inclut des activités considérées clés dans le processus de création d'une nouvelle entreprise (voir tableau 2-1). Il faut souligner cependant que le processus de création d'une entreprise est dynamique, complexe et non linéaire, c'est-à-dire que les étapes et les activités se déroulent souvent suivant des séquences différentes pour chacune des nouvelles entreprises créées.

Afin d'appréhender le processus de création d'entreprises et de ses pratiques dans le contexte algérien, **le troisième chapitre** présente les étapes suivies dans l'élaboration de notre projet. Nous avons projeté les informations collectées dans le chapitre précédant sur notre cas.

Plusieurs sources d'informations ont été utilisées. Une recherche documentaire effectuée auprès des sources d'informations existantes a permis d'actualiser et de détailler des informations, dans le but de vérifier l'existence du marché et son évolution. Ces documents proviennent d'articles parus dans différents journaux professionnels, des sites web spécialisés, ainsi par le biais de certains organismes publics : le ministère du commerce et de l'industrie, la direction générale des douanes, l'office national des statistiques, la direction des impôts et la Banque extérieure d'Algérie. Des contacts directs avec certains responsables d'entreprises ont été établis afin d'appréhender la demande et la situation sur le marché. Une enquête semi-

directive par entretien a été menée à la foire de l'informatique auprès des visiteurs (prospects) de régions différentes afin de constituer notre base de données clients.

Nous avons donc proposé en amont trois hypothèses, à savoir :

- Le porteur de projet passe par plusieurs phases afin de créer son entreprise, de l'identification de l'opportunité d'affaires au démarrage de l'entreprise.
- Le processus de création d'entreprises en Algérie est complexe et démotivant. L'apport de l'expérience des proches est salutaire.
- La création d'une entreprise de distribution a un taux de rentabilité économique acceptable.

La première hypothèse est confirmée. En effet, la littérature sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise ainsi que notre étude de cas, nous ont appris que le processus de création est structuré en quatre étapes : initiation, conception et préparation, démarrage, et consolidation. Chacune des étapes inclut des activités considérées clés dans le processus de création d'une nouvelle entreprise.

Pour ce qui est de **la deuxième hypothèse, nous la confirmons** aussi. Les résultats de la littérature et notre cas montrent que, la création d'entreprises apparaît comme un comportement positif acquis, individuel ou collectif pouvant être encouragé, favorisé, contrecarré ou modifié. Les entrepreneurs ont besoin d'un terreau fertile et motivant pour croître, prospérer et évoluer, exploiter des opportunités de marché ou autres pour créer de la valeur ajoutée, de la richesse et de l'emploi. Malheureusement, entre le moment de la concrétisation du projet et son épanouissement plusieurs obstacles se mettent devant l'entrepreneur. Ces forces de blocage se manifestent par l'environnement externe qui est peu favorable aux affaires, caractérisé par un ensemble de contraintes socio-économiques (lenteurs et lourdeurs administratives, corruption...). Ces forces de blocage sont également liées aux caractéristiques liées à la personne de l'entrepreneur, à sa capacité d'organisation et de nouer des relations bénéfiques pour son entreprise et à la fiabilité de l'étude stratégique effectuée. Toutefois, malgré la persistance de cet environnement, l'entrepreneuriat reste le moyen pour ces jeunes d'accéder à l'ascension sociale tant attendue.

Il faut aussi mentionner que le fait d'être en contact avec d'autres entrepreneurs (amis, formation...) et de bénéficier de leur expérience, oriente la décision d'un individu (hésitant) vers le domaine de l'entrepreneuriat, ce qui par retour nous renvoie à l'effet du milieu sur la décision d'entreprendre. Le soutien de l'environnement familial contribue à son tour à la construction d'une assise solide à l'entreprise.

La troisième hypothèse nous la confirmons également. La situation de l'entreprise semble seine. Effectivement, le taux de la rentabilité économique est de 11 %. Il **varie avec le niveau d'activité**. En effet, dans la deuxième année, elle s'élève à 22%, ce qui veut dire que l'entreprise est apte à produire un bénéfice. Par conséquent, elle diminue dans la troisième année jusqu'à 4% à cause de la hausse des charges et des investissements. Pareillement, la rentabilité commerciale confirme cette situation.

Les recommandations :

Nous ne pouvons achever ce travail sans toutefois émettre quelques recommandations qui vont d'une part à l'endroit **des créateurs d'entreprises** et d'autre part aux **enseignants de l'entrepreneuriat**.

✓ S'agissant des créateurs d'entreprises :

- Démarrer et gérer une entreprise est beaucoup plus exigeant que ce que nous imaginons. Pour ceux qui veulent tenter leur chance dans le monde des affaires, il faut **commencer lentement**, avoir des **ambitions raisonnables** et progresser à petits pas, même que certains disent qu'il est préférable de démarrer l'entreprise en conservant un emploi en même temps, à temps partiel, pour éviter de subir les désagréments financiers des débuts de l'entreprise.
- Afin d'éviter les difficultés d'accès aux différents moyens de financement, il existe une forme qui consiste à inviter d'autres entrepreneurs à se joindre à vous pour démarrer l'entreprise en équipe. C'est-à-dire, au lieu de créer votre entreprise seuls, vous la faites avec d'autres entrepreneurs.
- **Rédiger un plan d'affaires** bien articulé autour d'études de marché qui impliquent des contacts avec des clients potentiels sur le terrain.
- **Acquérir de l'expérience**, de gestion, en particulier en contexte de PME : l'expérience de gestion de projets et de direction de personnes, ou si vous n'avez pas ces connaissances et expériences, trouver des moyens pour atténuer cette faiblesse. Par exemple : Penser en termes de délégation, de GRH et de travail d'équipe, employer du personnel qui compense cette faiblesse, échanger des expériences avec d'autres entrepreneurs, utiliser davantage l'aide externe.
- **Utiliser l'aide externe des organismes spécialisés en créations d'entreprises et le réseau de contacts** : Il est important que vous soyez conscient que votre réseau de contacts et les organismes de soutien sont des ressources auxquelles vous pouvez faire appel mais cela prendra beaucoup de temps. Vous pouvez aussi vous inscrire à des activités de formation et vous intégrer dans un processus d'apprentissage continu pendant le processus de création.
- **Mieux connaître son marché** : acquérir une connaissance bien articulée du secteur dans lequel vous voulez vous lancer, de préférence démarrez dans un secteur que vous connaissez, et mieux le segmenter. Il faut également faire un suivi constant du marché interne et externe (international), ressentir le moindre fléchissement des prix, être à l'écoute des différentes informations liées de près ou de loin à votre activité : fluctuations monétaires, prix du pétrole, grèves, incidents politiques...
- Mieux **prévoir ses achats** depuis le début : par produit, par période, par écoulement, par coûts..., en assurant le couple qualité/ prix. C'est ainsi qu'il faut acheter à un prix convenable qui permet de stabiliser votre modèle de gestion en assurant une vente bénéfique ;
- Il faut être en **contact permanent et direct avec les clients**, cela vous permettra de mieux répondre à leurs attentes et envisager l'évolution en rectifiant la trajectoire de votre modèle.

- **Concernant la commercialisation**, il faut faire le tour de son marché. Tout le territoire ciblé doit être touché par des offres marketing correctement élaborés. Des visites vers les grandes villes sont nécessaires afin de toucher certains gros clients. Il faut essayer de fournir le meilleur service, le meilleur produit et le meilleur prix que la concurrence. Les clients n'achètent pas vos produits pour vos beaux yeux, ils doivent y trouver un intérêt.
- Il ne faut pas tomber dans la complaisance et s'auto-suffire par la réussite lorsqu'elle est présente. En effet, la commercialisation est une lutte constante contre le marché et contre nous-mêmes. Il ne faut jamais se relâcher et s'endormir, il faut une discipline à toute épreuve et à tout moment.
- Il ne faut pas avoir peur de la concurrence et des échecs, cela au contraire servira de tremplin. Cependant, il faut être tout le temps en compétition, c'est un combat permanent pour celui qui veut tenir sa place sur le marché.

✓ **S'agissant de l'enseignement de l'entrepreneuriat**

- **Aller au-delà du plan d'affaires**. Il serait important que les universités et les autres institutions qui donnent des formations aux futurs entrepreneurs abordent également, lors de leurs cours, d'autres sujets (ex. fondements du métier d'entrepreneur, processus entrepreneurial, analyse sectorielle, identification et évaluation d'occasions d'affaires, gestion d'un réseau d'affaires, management de PME, direction d'une PME en équipe, etc.).
- **Mettre les étudiants en contact avec des PME et des entrepreneurs**. Pour aider les étudiants à connaître davantage le monde entrepreneurial, les institutions d'enseignement pourraient mettre les étudiants en contact avec des PME et des entrepreneurs, soit par la participation d'entrepreneurs aux activités universitaires, soit via des programmes de stages en PME au cours desquels l'étudiant a la possibilité d'être en contact avec un entrepreneur et du personnel de PME.
- **Aider dans l'analyse du marché et la commercialisation**. Lors de la formation en création d'entreprises, deux points majeurs devraient davantage être traités:
 1. L'analyse ainsi que la compréhension du marché et le métier de vendeur, puisqu'au début de l'entreprise, ce sont les entrepreneurs eux-mêmes qui jouent le plus souvent le rôle de vendeur;
 2. L'acquisition d'expertises de négociation, car les entrepreneurs passent beaucoup de temps à négocier avec les fournisseurs, les employés, les clients, les partenaires financiers et autres.

Au terme de ce travail, il est important de retenir que l'entrepreneuriat correspond à un phénomène qui a des implications aussi bien économiques, que sociales ou culturelles. Au cœur de ces préoccupations, la création d'entreprise est considérée comme une manifestation privilégiée de ce phénomène, qui a des enjeux majeurs, à savoir ses incidences sur la croissance économique et sur l'emploi.

Cependant, toutes les conditions de travail telles que peut les imaginer un jeune entrepreneur ne sont pas réunies. Malheureusement pour une jeune entreprise, il faut qu'elle soit prête à faire face à des situations qui frôlent l'irréalisme. Mais ce qui nous fait marcher à tous c'est plutôt la « baraka », car rien n'est compréhensible et transparent mais cela marche quand même.

Les limites de la recherche :

Cette recherche, comme toute recherche, présente des limites sur le plan théorique, et pratique.

D'abord, le manque de la documentation qui traite **la démarche de la création d'entreprises**. En conséquence, nous avons focalisé davantage sur les articles, les rapports et les guides lors de notre recherche bibliographique.

Le travail est aussi confronté à des limites car nous avons tenté de montrer les problèmes affrontés à chaque phase du processus de création en se basant sur l'unique cas qui est notre projet de création d'entreprise.

Les perspectives de la recherche :

Le thème est important et mérite plus d'attention et de soins de la part des chercheurs. Au terme de ce travail, nous ouvrons quelques pistes de recherches futures dans le souhait de contribuer à l'avancement de la recherche scientifique et l'édifice de notre pays :

- **Comprendre d'avantage le processus entrepreneurial**, il est important de connaître le profil des candidats créateurs et d'identifier les freins et les leviers à la création.
- **Connaître les particularités du processus de création pour les sous-groupes d'entrepreneurs**. Il serait intéressant de connaître davantage les particularités du processus de création de chaque groupe d'entrepreneurs, par exemple, les jeunes entrepreneurs ou les entreprises créées par équipe. Procéder davantage à des études sectorielles.
- **Développer des stratégies de transfert d'expériences et de connaissances**. Les chercheurs en entrepreneuriat et en pédagogie peuvent collaborer davantage au développement d'outils d'accompagnement et d'enseignement qui favorisent là où cela est possible, l'apprentissage par les nouveaux entrepreneurs de connaissances apprises à partir de transferts d'expérience, en particulier par le travail avec un mentor.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

1. BOUTILLIER, S., UZUNIDIS, D., La légende de l'entrepreneur. Le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise, Editions La Découverte et Syros, Paris, 1999
2. BURNHAM, J., L'ère des organisateurs, Calmin-Lévy, Paris, 1969. (La première édition anglaise s'intitule "*The Managerial Revolution*" : 1941).
3. CANTILLON, R., Essai sur la nature du commerce en général, Réédition I.N.E.D, Paris, 1997 (première édition : 1755).
4. CASSON, M., L'entrepreneur, Ed Economica, Paris, 1991.
5. Coster M., entrepreneuriat, Pearson Education, France, 2009.
6. DRUCKER, P., Les entrepreneurs, Editions Lattés, 1985.
7. Fayolle, A., & Filion, L. J. Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils. Paris, Village mondial, 2006
8. FILION, L.-J., Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991.
9. Filion, L. J., Réaliser son projet d'entreprise (3e éd.rev.), Montréal, Éditions Transcontinental, 2001
10. GALBRAITH, J.-K., Le nouvel état industriel, Gallimard, Paris, 1969, (première édition anglaise intitulée "*The New Industrial State*" : 1967).
11. Grandguillot B&F., l'essentiel de l'analyse financière, Lextenso editions, Paris, 2012.
12. HERNANDEZ E.-M, Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, l'Harmattan, 1999.
13. Hernandez, É.-M. L'entrepreneuriat – Approche théorique, L'Harmattan, Paris, 2001
14. Hernandez E.M., « l'entrepreneur : une approche par les compétences », Ed management et société EMS, Pris, 2010.
15. Julien P.A., Marchesnay M., L'entrepreneuriat, Ed Economica. Paris, 1996.
16. KAELBLE, H., "L'évolution du recrutement du patronat en Allemagne comparée à celles des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne depuis la révolution industrielle", Les Editions Ouvrières, Paris, 1979.

17. Messeghem K., M. Polge, L. Temri, entrepreneur et dynamiques territoriales, éditions EMS, Paris, 2009.
18. Michel P-A., Couveur J-P., Hubner G., Finance d'Entreprise, une approche globale pour les juristes, Ed kluwer, Bruxelles, 2003
19. M'Robert R., Henault G., l'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement, Ed Aupelf Uref, Paris, 1990
20. PAPIN.R, la création d'entreprise: créer, gérer, développer, reprendre, Dunod, Paris,2011.
21. PINCHOT G., Intrapreneuring, Harper and Row, New York, 1985.
22. Ravily H., Analyse Financière : cas pratiques corrigés, Ed Ellipses, Paris, 2010.
23. RICARDO, D, Principes de l'économie politique, Tome 1, Alfred Costes, 1993. (première édition anglaise intitulée "*The Principles of Political Economy and Taxation*" : 1817).
24. Ronstand, R.C, Entrepreneurship, Lord Publishing, Dover, 1984.
25. SAY, J.-B., Traité d'économie politique, Editions Calmann Lévy, Paris, 1972, (première édition : 1803).
26. Schumpeter J.A, Théorie de l'évolution économique, Editions Dalloz, Paris, 1935.
27. SCHUMPETER, J., Capitalisme, socialisme et démocratie, Ed Payot, Paris, 1979. (première édition anglaise intitulée "*Capitalism, Socialism and Democracy*" : 1942).
28. SCOTT M.G, Entreprendre est universel, anges ou démons" ?, in : BIRLEY S et MUZYKA D, (sous la direction de), *L'art d'entreprendre*, Village Mondial, 1998.
29. SMITH, A., Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Edition Flammarion, Paris 1991, (Première édition anglaise intitulée "*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*": 1776)
30. Timmons, J. A, New venture creation, Irwin, McGraw-Hill, 1994.
31. Turgeon, N. La bonne connaissance de son secteur et de sa clientèle, 2001. In L. J. Filion (Ed.), *Réaliser son projet d'entreprise*, 3e éd, Montréal: Éditions Transcontinental.
32. VERSTRAETE, T., Entrepreneuriat - connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, 1999.
33. VERSTRAETE, T., SAPORTA, B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, Janvier 2006
34. VERSTRAETE.T, Essaie sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, PUF Paris, 2002.

Articles :

1. Bygrave W. D., C. W. Hofer, « Theorizing about Entrepreneurship », Entrepreneurship Theory and Practice, 1991, Vol. 16, N° 2.
2. Bruyat, C. «Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat», Revue Française de Gestion, n° 101, 1994
3. Delmar, F., Shane, S. «What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process», Frontiers of Entrepreneurship Research, 2002.
4. Drucker P, "*Entrepreneurship and Innovation: practices and principles*", NY, Harper Business.
5. DUCHESNEAU Donald A., GARTNER William B., "A profile of new venture success and failure in an emerging industry", in Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1988.
6. Fayolle A., Verstraete T., *Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat*, 7ème CIFEPME, Montpellier, octobre 2004.
7. Filion L. J., *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances*, Revue Internationale P.M.E., Vol. 10, N° 2, 1997.
8. FILION L.J, BORGES.C, SIMARD.G. *Création d'entreprises - Examen de la documentation*, Cahier de recherche 2005-02, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, 2005.
9. FILION L.J, BORGES.C, SIMARD.G, « *La structuration d'un projet de création d'entreprise* », 2005
10. FILION L.J, BORGES.C, SIMARD.G, *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes*, 8ème CIFEPME, HEC Montréal, octobre 2006.
11. FILION L.J, BORGES.C, SIMARD.G, *Particularités du Processus de Création d'entreprises par des Femmes*, Chaire d'entrepreneuriat Rogers J. A Bombardier, HEC Montréal, CIPE Halifax 2008.
12. FILION L.J, BORGES.C, SIMARD.G; *Processus de création de nouvelles entreprises: temps, difficultés, changements et performance* ; Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier HEC Montréal, 2008.
13. Gartner. W.B; « *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?* » Journal of Business Venturing, Vol 5; 1990.
14. GARTNER W.B, "*Who is an entrepreneur? Is the wrong question*, American Journal of Small Business, spring 1988.

-
15. Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. «*Entrepreneurs naissants au Canada : la démarche des deux premières années*», 19^{ème} Colloque annuel du CCPME, Halifax, 2002.
16. Johannisson , B. « *La modernisation des districts industriels : rajeunissement ou colonisation managériale ?* », Revue internationale PME, vol. 16, no 1, 2003.
17. JULIEN, P.-A. "The Entrepreneur and Economic Theory", International Small Business Journal, 1991, vol. 4, n° 3.
18. Laviolette E.M., Loue C., « les compétences entrepreneuriales en incubateurs », 5ème Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris
19. LOHEST.O, *La création d'entreprise: aperçu général*, Rencontre du développement local, Research Dexia, WAREMME, juin 2008.
20. Minniti, M., Arenius, P., & Langowitz, N. (2005). *GEM 2004 Report on women and entrepreneurship*. London: Global entrepreneurship monitor
21. RAY, D.-M., «*Understanding the Entrepreneur: Entrepreneurial Attributes, Experience and Skills* », Entrepreneurship and Regional Development, vol. 5, 1993
22. RICHOMME-HUET K, « paradigmes entrepreneuriaux », 2ème journée George Doriot, HEC Paris, Mai 2008.
23. Sabonnadiere J-C., S.BLANCO, « la création d'entreprises innovantes : entrepreneur innovateur », hermes science publishing, Paris, 2005.
24. Sammut, S. «Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios», Revue de l'entrepreneuriat, 1, 2001
25. Shane S., Venkataraman S., « *A promise of Entrepreneurship as a field of research* », Academy of Management Review, vol. 25, n° 1, 2000.
26. TOUNES.A, *l'entrepreneur : l'odyssée d'un concept*, Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion des Organisations, IAE de Rouen, n°03-73
27. VERSTRAETE. T ;« *Entrepreneuriat et management stratégique : des domaines singuliers se recouvrant par le truchement des stratégies entrepreneuriales* » Management International; 2003; Vol. 6, No 2
28. VERSTRAETE T., Fayolle A., « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherché en entrepreneuriat », 7èmes Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 2004.

Les Thèses de Doctorat :

1. Bruyat C., « *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble II, octobre 1993.
2. TOUNÉS.A, *l'intention entrepreneuriale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, 2003.a

Les Guide et les rapports :

1. Institut National de Statistiques et des Etudes Economiques en France (1990)
2. Report of Doing Business 2013.
3. Office National des Statistiques, N° 172/2012, recensement économique 2011.
4. 9eme colloque international de Mdi-Business School, les 30 et 31 mai 2010.
5. Guide du créateur d'entreprise, Jean-Christophe Martin Directeur du commerce, de l'artisanat et des professions libérales.
6. Guide du créateur d'entreprise ; Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement Direction Générale de la PME ; novembre 2011.
7. [Le Jeune Indépendant](#) Quotidien algérien de l'économie et des finances édition lundi 10 décembre 2012.
8. L'International Data Corp : Organisme d'Analyse des Marchés.
9. Journal Officiel N°38 du10-06-2007.
10. Tableau barème IRG 2008.

Les Sources électroniques :

<http://www.statistiques-mondiales.com/algerie.htm>

Annexes

Annexe N°2

	Qté	Val. Unit \$	Val. Totale \$	Val en DA	DROITS DE DOUANE		Valeur TVA	Doits et Taxes	Doits et Taxes unitaire	Prix d'achat	Cout d'achat global	Prix Revient HT	Prix de Vente HT	C.A prévu HT
					TAUX	MONTANT								
12A/FX10 Universal	2500	3,1	7750,00	713 702	5%	35 685	127 396	163 081	65	299	747 836	311	405	1 012 130
TONER 92A	1200	3,7	4440,00	408 882	5%	20 444	72 985	93 430	78	357	428 438	372	483	579 853
TONER278A	300	3,5	1050,00	96 695	5%	4 835	17 260	22 095	74	338	101 320	352	457	137 127
CE505A/1133	200	3,9	780,00	71 831	5%	3 592	12 822	16 413	82	376	75 266	392	509	101 866
HP49A/53A	100	3,8	380,00	34 994	5%	1 750	6 247	7 996	80	367	36 668	382	496	49 627
SAM 1610	200	3,9	780,00	71 831	5%	3 592	12 822	16 413	82	376	75 266	392	509	101 866
IBM2480	300	0,25	75,00	6 907	5%	345	1 233	1 578	5	24	7 237	25	33	9 795
EPS 6200	30	5,3	159,00	14 642	5%	732	2 614	3 346	112	511	15 343	532	692	20 765
M1200	200	7	1400,00	128 927	5%	6 446	23 013	29 460	147	675	135 093	703	914	182 836
LQ2550	250	0,35	87,50	8 058	5%	403	1 438	1 841	7	34	8 443	35	46	11 427
TONER ML 1640	50	4,3	215,00	19 799	5%	990	3 534	4 524	90	415	20 746	432	562	28 078
TONER ML 1910	50	5,1	255,00	23 483	5%	1 174	4 192	5 366	107	492	24 606	512	666	33 302
EPS C2900	96	7	672,00	61 885	5%	3 094	11 046	14 141	147	675	64 845	703	914	87 761
FA411	790	1,35	1066,50	98 215	5%	4 911	17 531	22 442	28	130	102 912	136	176	139 282
F/ 83^E	50	1,85	92,50	8 518	5%	426	1 521	1 946	39	179	8 926	186	242	12 080
OKI B4600	100	3,9	390,00	35 915	5%	1 796	6 411	8 207	82	376	37 633	392	509	50 933
F/ 136A	1500	1,15	1725,00	158 856	5%	7 943	28 356	36 299	24	111	166 454	116	150	225 281
TONER TK1130	100	3,2	320,00	29 469	5%	1 473	5 260	6 734	67	309	30 878	321	418	41 791
TONER 123(006R01184)	20	19	380,00	34 994	5%	1 750	6 247	7 996	400	1 833	36 668	1 909	2 481	49 627
LQ590	200	0,25	50,00	4 605	30%	1 381	1 018	2 399	12	24	4 825	31	40	8 026
TONER 118(006R01179)	20	19	380,00	34 994	5%	1 750	6 247	7 996	400	1 833	36 668	1 909	2 481	49 627
F/ 92A B	200	0,97	194,00	17 866	30%	5 360	3 948	9 308	47	94	18 720	120	156	31 142
LQ2090	15000	0,2	3000,00	276 272	30%	82 882	61 056	143 938	10	19	289 485	25	28	426 014
LQ2170	680	0,15	102,00	9 393	30%	2 818	2 076	4 894	7	14	9 842	19	21	14 484
LQ690	600	0,5	300,00	27 627	30%	8 288	6 106	14 394	24	48	28 948	62	80	48 158
MT600	50	1,25	62,50	5 756	30%	1 727	1 272	2 999	60	121	6 031	154	201	10 033
TOTAL	24 886		26 136,00	2 406 880		206 414	444 260	650 674			2 521 993	0		3 467 730

Tableau 3-3 : Calcul prix de revient prévisionnels des produits.

Source : l'étudiante

Résumé

Mots clés : création d'entreprises, entrepreneuriat, processus.

Résumé :

L'entrepreneuriat et la création d'entreprise sont des phénomènes faisant l'objet de très nombreuses recherches depuis la fin des années 70. L'objectif principal de cette recherche consiste à démontrer le processus de création d'entreprises. Le premier chapitre de ce travail a été consacré essentiellement à un repérage des évolutions historiques de la notion d'entrepreneur, et à la définition moderne du champ de l'entrepreneuriat. Une attention particulière est accordée au domaine de la création d'entreprises. Afin de rendre ce phénomène plus compréhensible, le second chapitre propose un modèle qui synthétise le processus de création d'entreprises en quatre étapes : initiation, conception et préparation, démarrage, et consolidation. Il a été élaboré après un examen des principaux écrits sur la création d'entreprises. Pour démontrer ce processus et ses pratiques dans le contexte algérien, la mise en place d'un projet de création d'entreprise commerciale à été traité dans le dernier chapitre. Enfin, une discussion sur les principaux problèmes rencontrés et quelques conseils sont suggérés pour mieux franchir chacune de ces étapes.

ملخص

تعتبر "المقالة" و "إنشاء المؤسسات" من المتغيرات التي كانت محل الكثير من الدراسات و الأبحاث منذ أواخر السبعينات. الهدف الرئيسي من دراستنا هو التعرف بشكل أفضل و ابراز المسار المعتمد في إنشاء المؤسسات.

فقد خصص الفصل الأول من هذا العمل لتتبع التطورات التاريخية لمفهوم "المقال" و المفهوم الحديث للحقل الدلالي للمقالة، كما ان إنشاء المؤسسات أخذ حيزا معتبرا من هذا الفصل. من أجل تقريب مفهوم هذه المتغيرات , يقترح الفصل الثاني نموذج يجسد مسار إنشاء المؤسسات في أربع مراحل: (1) البدء، (2) التصميم والتحضير، (3) الشروع والإنطلاق، (4) التنفيذ. تم إعداده بعد دراسة معمقة لأهم ما توصلت إليه النظريات عن إنشاء المؤسسات. لتوضيح هذا المسار و خطواته و إسقاط ممارساته على السياق الجزائري، تمت معالجة و تنفيذ مشروع إنشاء مؤسسة تجارية كدراسة حالة في الفصل الأخير. و في الختام سلطنا الضوء على اهم المشاكل المعترضة و اقتراح بعض النصائح و الحلول من اجل تجاوز كل مرحلة من المراحل السالفة الذكر .