

Entrepreneuriat et Création d'Entreprises : méthodologie et application à un projet d'entreprise commerciale

Abdelhak LAMIRI, Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce
Adila HADDAD, Doctorante à l'Ecole Supérieure de Commerce

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. La première partie de ce texte expose le cadre conceptuel utilisé pour définir et délimiter cette recherche, il synthétise le processus de création d'entreprises en quatre étapes : initiation, conception et préparation, démarrage, et consolidation. La deuxième partie décrit la méthodologie employée pour réaliser cette étude. La troisième présente et analyse les résultats de la mise en place d'un projet de création d'entreprise commerciale. Et pour conclure, quelques recommandations sont destinées, aux entrepreneurs et aux milieux universitaires impliqués dans le domaine de l'entrepreneuriat.

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

Abstract: Entrepreneurship and business creation are phenomena subject of much research since the late 70s. The main objective of this research is to demonstrate the process of business creation. The first part of this paper presents the conceptual framework used to define and delimit this research, it synthesizes the business creation process into four stages: initiation, design and preparation, starting, and consolidation. The second section describes the methodology used to conduct this study. The third presents and analyzes the results of the establishment of a commercial business project. Finally, the article concludes by suggesting some recommendations for, entrepreneurs and academics involved in the field of entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurship, processes, business creation, Algerian context.

Introduction

Depuis l'ouverture économique qu'a connue l'Algérie, davantage de citoyens 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 notre pays, entraîne un peu plus de concurrence et de services au bénéfice des consommateurs de même que cela 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.

Ce texte vise justement à démontrer le processus de création d'entreprises. Il présente les résultats d'une étude réalisée entre décembre 2012 et juin 2013 sur un projet de création d'entreprise dans le cadre de la distribution des produits liés à l'informatique. Nous menons cette étude dans le souhait de porter des réponses aux questionnements qui guident la réflexion ici conduite, à savoir : quelle est la démarche rationnelle pour concevoir et structurer un projet de création d'entreprise afin d'optimiser les chances de succès ? Et comment peut-on l'appliquer sur un cas concret d'un montage d'entreprise commerciale ? Le constat révèle que 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.

La première partie de ce texte expose le cadre conceptuel utilisé pour définir et délimiter cette recherche. La deuxième décrit la méthodologie employée pour réaliser cette étude. La troisième présente et analyse les résultats. Finalement, la quatrième conclut en suggérant quelques recommandations destinées aux organismes de soutien, aux entrepreneurs et aux milieux universitaires impliqués dans le domaine de l'entrepreneuriat.

1. L'entrepreneuriat et la création d'entreprises

1.1 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. 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 réalisable.

Selon Gasse, 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. 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". 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'entreprise. 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»

1.2 Le processus de création d'entreprises

Le processus de création est dynamique, complexe et non linéaire. Il n'existe pas un processus de création unique. Ceci signifie que les événements et les activités se déroulant au cours du processus diffèrent d'une entreprise à l'autre. Leur succession n'est pas identique et la durée globale du processus varie (Reynolds et Miller, 1992; Bruyat et Julien, 2001; Sammut, 2001; Delmar et Shane, 2002; Liao et Welsch, 2002). Pour Sammut (2001, p.64), ce processus est une « suite d'événements non seulement compliqués, car difficiles à résoudre, mais surtout complexes, car impliquant différents éléments. On ne peut décrire le développement d'une organisation dans le temps en occultant l'environnement, les membres de l'organisation, la personnalité de l'entrepreneur, son expérience personnelle, ainsi que sa capacité non seulement à apprendre de ses expériences, d'en tirer les leçons, mais aussi d'en appliquer les conséquences ». Liao et

Welsch (2002, p. 22) ont fait ressortir que le processus de création d'une nouvelle entreprise est « *more than an orderly, unitary, and progressive path that consists of the addition of a series of events that culminate in a firm's gestation. The convergent and divergent paths imply a non-linear dynamic theory of venture creation process* ». Delmar et Shane (2002, p. 632) ajoutent que : *the organization of new firms cannot be perceived as the outcome of a single decision or a single act. Rather, entrepreneurs organize new firms through a series of actions –obtaining inputs, conducting product development, hiring employees, seeking funds, and gathering information from customers – undertaken to different degrees, in different order, and at different points in time.*

Malgré la complexité et l'unicité de chaque cas, les auteurs, pour faciliter la compréhension et l'étude du phénomène, essayent de schématiser et de cartographier le plus clairement possible le processus en le décortiquant par étapes et/ou activités. Les modèles par étapes ou phases ont comme objectif de montrer les différents «moments» du processus de création, c'est-à-dire le cheminement de l'idée à l'entreprise. Un modèle classique dans l'étude des PME est celui de Churchill et Lewis (1983). En termes de création d'entreprises, trois exemples sont donnés par Bhidé (2000), Hernandez (2001) et Shook, Priem et McGee (2003). D'autres auteurs utilisent les activités ou événements pour décrire le processus de création. Dans ce cas, les auteurs ont comme but principal de montrer les principales activités réalisées par les entrepreneurs pour créer une entreprise. Les travaux de Reynolds et Miller (1992), Carter, Gartner et Reynolds (1996), Reynolds et White (1997) utilisent cette approche et sont à la base des travaux du ERC (Entrepreneurship Research Consortium) dont ceux de Delmar et Shane, 2002, et de Gasse, Diochon et Menzies, 2004, font partie. Dans certains modèles, les étapes et les activités sont regroupées. C'est le cas, par exemple, chez Vesper (1990) et chez Gelderen, Bosma et Thurik (2001). Sammut (2001) pour sa part ne propose pas des étapes ou des activités de création, mais suggère quatre scénarios de démarrage : incrémental, progressif, chaotique et planifié.

Nous proposons toutefois un modèle 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, 2005).

Tableau 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.

Source : Filion L.J, Borges.C, Simard.G, 2006, p 2.

Ce cadre conceptuel a servi à définir et à délimiter cette recherche. D'après ce modèle, les quatre étapes du processus de création sont l'initiation, la préparation, le démarrage et la consolidation. 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.

2. Approche méthodologique

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 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 avons fait une définition précise des produits à vendre, recherché de l'information sur ces produits, recueilli avis et

conseils de spécialistes, testé l'idée auprès d'autres personnes, et définir le marché que nous allons viser selon le type de la clientèle.

Plusieurs sources d'informations ont été utilisées :

1. Une recherche documentaire 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 : annuaires professionnels : les pages Maghreb ; sites web spécialisés : Kompass ; organismes publics : le ministère du commerce et de l'industrie, ONS, DGD, DGI, BEA.
2. contacts directs avec certains responsables d'entreprises ont été établis afin d'appréhender la demande et la situation sur le marché.
3. Des entretiens avec les visiteurs de régions différentes lors de la foire de l'informatique, afin de constituer notre base de données clients et d'appréhender la demande.
4. Les informations sur les D10 obtenues par un transitaire afin de nous éclairer sur la consommation annuelle des produits.
5. les listes des prix des principaux concurrents afin d'éclaircir le choix des hypothèses de chiffre d'affaires.
6. Nous avons recherché des statistiques sur les ventes d'une entreprise du même genre et pour des produits similaires aux nôtres au cours des 3 derniers exercices, et nous avons appliqué la méthode des moyennes mobiles afin d'obtenir les données de l'exercice en cours.

3. Présentation et analyse des résultats

Cette partie présente l'étude de marché qui est une véritable enquête sur les fournisseurs adéquats, les concurrents en activité et les futurs clients, ensuite l'étude financière et se termine par la phase du lancement effectif et concrétisation du projet.

3.1 Etude de marché

3.1.1 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 2010. Ce dernier connaît beaucoup de bouleversements suite à des modifications subites de prix par les différents acteurs du marché. 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 1er 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 1er 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.

3.1.2 Stratégie de l'entreprise

Les actions présentées dans le tableau suivant ont pour but de renforcer les atouts et de réduire les faiblesses. Nous avons donc fixé des objectifs par rapport à plusieurs facteurs de succès.

Tableau 3: Facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
- La qualité - L'esthétique	- trouver les meilleurs fournisseurs. - établir avec eux des liens privilégiés.	- voir par qui ont été achetés les produits dont la qualité est reconnue sur le marché. - établir avec eux des achats réguliers pour faire naître une relation de confiance. - étudier la possibilité d'améliorer l'emballage et contrôler soi-même la qualité (SGS) ¹ .
Prix de vente - Marge souhaitée	Créer une image de marque qui fasse accepter nos prix de vente	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Politique de produit</i> : - 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 à 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> :- Le marché : orienter l'information vers les acheteurs potentiels et les distributeurs à haut revenu ; Faire un suivi régulier du marché par le biais d'une

¹Organisme international de contrôle de la qualité.

		<p>veille, car celui-ci est soumis à des fluctuations de prix et prendre des positions risquées.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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> : Faire du crédit dans la limite de l'effort de l'entreprise. • <i>Politique du retour</i> : Accepter les articles défectueux après vérification et établir une note de crédit pour le client selon le prix d'achat.
- Prix de revient	Rechercher des prix de revient aussi faibles que possible.	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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.
- Qualité de la force de vente	Recruter un excellent commercial et renforcer l'équipe de commerciaux au fur et à mesure.	<ul style="list-style-type: none"> - Tester les compétences techniques et les qualités humaines, notamment l'aptitude au contact. - Adopter un niveau de salaires corrects, et accorder des primes si les résultats sont bons.
- Qualité de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise du temps. - Bonne disposition et rentabilisation de l'espace. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir et installer toutes les TIC nécessaires pour éviter toute perte de temps et d'argent (tel, fax, ordinateur, messagerie électronique, internet, logiciels, ...etc. - Gérer l'espace.
- Qualité de la gestion financière :	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer les stocks au minimum en limitant les risques de rupture. - Limiter le crédit - Connaître le prix 	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer le stock de manière à anticiper la demande et éviter les ruptures. - habituer les commerciaux à suivre les consommations et leurs indiquer les délais de livraison pour les inciter à réclamer à temps les réapprovisionnements. - prévoir le cas de rupture (accord avec des grossistes locaux pour dépanner). - Paiement d'une avance au moment de la vente. - Mettre en place dès le départ un système de calcul des prix de revient réels: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des achats • Evaluation des frais généraux, ...

revient. • Le Contrôle routinier	de revient d'un produit avant de fixer son prix de vente.	• Evaluation des temps. - voir prix de vente des concurrents et marges habituellement pratiquées. - Suivi des dépenses, du CA, les déclarations fiscales, les remises de chèques, les avis de crédit et débit, le crédit clients, ...
--	--	--

3.1.3 La politique commerciale

La politique commerciale est une notion assez générale qui englobe généralement la politique de prix, la politique de distribution et la création d'un plan d'action commercial PAC :

a) **La politique des prix** est fixée selon les paramètres suivants : Prix de revient prévisionnels des produits, 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.

b) **La Politique de distribution** : 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 espérant 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.

c) **La Politique des fournisseurs** : 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.

d) **Le plan d'action commercial** : c'est le volet opérationnel de la stratégie d'entreprise, Il décrit les actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés en utilisant les moyens et budgets alloués. Il s'agit d'un outil de base pour le management d'une force de vente :

- Conception de l'identité commerciale : cette action se traduit par le nom commercial de l'entreprise, la, la marque et le packaging ;

- Création de supports de présentation commerciale : cette action se réalise par : Les carte de visite, calendriers, stylos, 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 : se fait en préparant les conditions générales de vente, les modèles de devis, de factures et les autres documents liés à la vente.

- La conception de l'univers commercial (sur le lieu de vente) par l'aménagement intérieur du local commercial, la conception de l'ambiance, l'éclairage, la sonorisation...

- La préparation des actions de marketing publicitaire : parmi ces actions nous citons :

- 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 :

- 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,... ; L'utilisation des mots comme: gratuit, gagner, économiser, garantie, -20% sur le produit A.

- La préparation des actions spécifiques de marketing "fidélisation clients" :

- Les offres promotionnelles spécifiques "clients" ;- remise immédiate sur achat, ou sur un futur achat ;- promotion via le cash back ; - promotion par les volumes

- Le suivi du PAC : se fait par les méthodes suivantes :

- 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)

3.2 Etude Financière

L'étude financière est un des aspects essentiels du plan financier ou business plan, projet d'entreprise global. C'est la formalisation

complète et exhaustive de tous les aspects financiers relevant du projet. Elle doit impérativement comporter trois parties :

- **un plan d'investissements** : c'est le détail de l'ensemble des investissements à réaliser et frais encourus avant même de pouvoir procéder au lancement de votre activité.
- **un compte de résultats prévisionnels** : ces comptes calculent les charges fixes et les charges variables, estiment un chiffre d'affaire prévisionnel, le coût moyen unitaire d'une prestation ou du produit...
- **un tableau de trésorerie** : ce tableau vise à mettre en évidence que les liquidités générées par l'activité le seront au moment adéquat pour permettre d'honorer tous les engagements et à défaut, pour recourir aux sources de financement ad hoc.

Ces principaux points doivent mettre en évidence le besoin de financement global du projet, le montant et la destination des fonds recherchés, les résultats prévisionnels et le plan de trésorerie sur les 12 premiers mois, le seuil de rentabilité, la structure du capital, la répartition des actions et la valorisation de l'entreprise. Il est conseillé de réaliser ces prévisions sur 3 ans.

3.2.1 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 4: plan de financement initial (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		

Caution sur loyer			
Garanties professionnelles			
B.F.R Initial	2 862 453		
TOTAL	3 120 553	TOTAL	3 120 553

3.2.2 Les comptes de résultats prévisionnels

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

Tableau 5: Compte de résultat prévisionnel

	1ère année	2ème année	3ème année
<i>Chiffre d'affaires</i>	9 920 837	20 833 757	22 917 133
<i>Production vendue</i>			
<i>Production stockée</i>			
<i>Subventions d'exploitation</i>			
A – Production de l'exercice	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 OPERATIONNEL = 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 ORDINAIRE 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 NET 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

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.

3.2.3 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.

3.2.4 Le plan de financement sur 3 ans

Tableau 6 : Plan de financement sur 3ans

	1ère année	2ème année	3ème année
BESOINS (durables) (DA)			
Frais d'établissement	67100		
Frais d'enregistrement +	67100		
Honoraires			
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

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

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.

3.3 Le démarrage de l'entreprise

Nous présentons au cours de cette partie 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 l'organisation des moyens humains. En dernier, nous exposons les procédures d'importation de nos produits afin de concrétiser notre projet.

3.3.1 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 : Dénomination de l'entreprise, Acte de propriété ou le bail de location, Statut de l'entreprise, Droit d'enregistrement, Le Boal et le journal d'annonce légale.

Tableau 7: les formalités juridiques pour la création d'entreprises

N°	Les procédures	Durée	les coûts associés
1	La Dénomination de la société (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	Obtenir le casier judiciaire et le certificat de naissance du	2	120 DA

	<p><u>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.</p>	jours	
3	<p><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 :</p> <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	32000 DA
4	<p><u>La Création du statut</u> (la création de la société officiellement chez le notaire) :</p> <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 (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) 5. Le capital social de la société (à partir de 100 000 DA) <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>	4 jours	20500 DA
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	13120 DA
6	<u>La Carte fiscale :</u>	2 à 3	500 DA

	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 1. extrait de naissance N°12 / une copie de la carte Une copie de Registre du Commerce légalisée par le CNRC 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 5. Résidence 6. Une demande fournie par la banque remplie, signée et cachetée par les associés. 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)	mois	
7	<u>Le NIS (numéro d'identifiant statistique) L'Office National des Statistiques (ONS) :</u> 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.	7 jours	0 DA
8	<u>L'ouverture d'un compte bancaire :</u>	2 jours	500 DA

Au total les procédures de création d'une entreprise durent en moyenne 90 jours et les coûts associés sont dans les 67 100 DA. En effet, créer une entreprise en Algérie est un véritable combat administratif. Le rapport Doing Business 2013², dressé par la Société financière internationale, classe l'Algérie à la 152^{ème} position sur 185 pays étudiés en ce qui concerne la facilité d'y faire des affaires! 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.

3.3.2 L'organisation des moyens humains

La dimension humaine est la clef de réussite. Nous présenterons ci-après comment vont être assurées les grandes fonctions de

² Report of Doing Business 2013, p:3.

l'entreprise, compte tenu des objectifs et des options retenus en matières de commercialisation et d'approvisionnement.

Tableau 8: 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.

3.3.3 Les opérations du commerce extérieur suivies pour la réception de la marchandise et son règlement

Les opérations du commerce extérieur peuvent se déboucher sur de graves problèmes concernant la livraison et le règlement de la marchandise. 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.

I. Domiciliation des importations

Elle se fait sur présentation de documents signés par des personnes habilités au sein de l'entreprise.

- Une demande de domiciliation en 3 exemplaires.
- Une facture pro forma en 3 exemplaires.
- Une demande ou lettre d'ouverture du Credoc en 3 exemplaires.
- Quittance de paiement de 10000 DA + l'attestation de la taxe de domiciliation délivrée par l'administration fiscale en double exemplaire en ce qui concerne la revente en l'état, sur laquelle est apposée la griffe et la signature d'un responsable des impôts et un cachet quittance

II. Le règlement financier

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, un montant déterminé contre la remise des documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises. La forme du crédit la plus usuel est le crédit irrévocable. Il constitue pour une banque émettrice **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). Le règlement financier ne doit en aucun cas être effectué avant de recevoir tous les documents attestant l'expédition des marchandises et les factures y relatives (ceux exigés par le client auprès de son fournisseur). Dans ce cas, l'entreprise remet à la banque une décharge écrite nommée levée de réserves contre la réception des documents afin d'autoriser le règlement du fournisseur.

III. La réception de la marchandise

L'entreprise doit remettre 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

IV. 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. 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.

Le mécanisme du Crédit Documentaire :

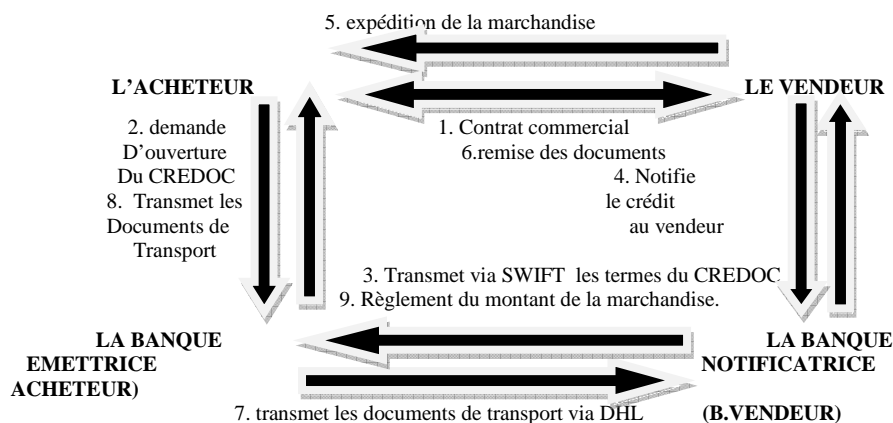


Figure: La mise en place d'un crédit documentaire

4. Conclusion et Recommandations

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 d'un local pour l'entreprise, des travailleurs qualifiés, 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. Elle 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 entreprise.

À partir de ces constatations, nous proposons ci-dessous quelques recommandations aux entrepreneurs et aux milieux universitaires impliqués dans le domaine de l'entrepreneuriat.

a) Recommandations pour les jeunes entrepreneurs

- Il faut commencer **lentement**, avoir des **ambitions raisonnables** et progresser à petits pas.
- Afin d'éviter les difficultés d'accès aux différents moyens de financement, invitez d'autres entrepreneurs à se joindre à vous pour démarrer l'entreprise en équipe.
- **Rédiger un plan d'affaires** bien articulé autour d'études de marché qui impliquent des contacts avec des clients potentiels sur le terrain.
- **Utiliser l'aide externe des organismes spécialisés en créations d'entreprises et le réseau de contacts** : mais cela prendra beaucoup de temps.
- Acquérir une connaissance bien articulée du secteur dans lequel vous voulez vous lancer, de préférence démarrez dans un secteur que vous connaissez.

- **Prévoir ses achats** depuis le début : par produit, par période, par écoulement, par coûts..., en assurant le couple qualité/ prix.
- Concernant **la commercialisation**. Tout le territoire ciblé doit être touché par des offres marketing correctement élaborés. Des visites vers les grandes villes sont nécessaires afin de toucher certain gros clients.
- **Acquérir de l'expérience**, de gestion, en particulier en contexte de PME, ou si vous n'avez pas ces connaissances, pensez en termes de délégation, de GRH et de travail d'équipe.
- Il ne faut jamais 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.

b) Recommandations pour les chercheurs

- **Aller au-delà du plan d'affaires**. (ex. 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 les aider à connaître davantage le monde entrepreneurial. 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, la commercialisation et la négociation.

Cette recherche, comme toute recherche, présente des limites, car nous avons tenté de cerner les difficultés communes rencontrées par les entrepreneurs en se basant sur l'unique cas qui est notre projet de création d'entreprise.

Références

1. Bhidé, A. (2000) *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford, Oxford University Press.
2. Bruyat, C., Julien, P. A. (2001) «Defining the field of research in entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, 16(2): 165-180.
3. Carter, N. M., Gartner, W. B., Reynolds, P. D. (1996) «Exploring start-up event sequences», *Journal of Business Venturing*, 11: 151-166.
4. Churchill, N., Lewis, V. (1983) «The five stages of small business growth», *Harvard Business Review*, 61(3): 30-39.

5. Delmar, F., Shane, S. (2002) «What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 632-645.
6. Filion L. J., Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 10, N° 2, 1997, p. 156.
7. FILION L.J, BORGES.C, SIMARD.G, « Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes », *8eme CIFEPME*, HEC Montréal, octobre 2006.
8. 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.
9. Gasse cite par Henault G., M'Robert R., l'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement, Ed Aupelf Uref, Paris, 1990, p : 121.
10. Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2004) «Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(2): 117-134.
11. Gelderen, M., Bosma, N., Thurik, R. (2001) «Setting up a business in the Netherlands: who starts, who gives up, who is still trying», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 80-90.
12. Hernandez, É. M. (2001) *L'entrepreneuriat - Approche théorique*, Paris, L'Harmattan
13. JULIEN P.-A, MARCHESNAY M, *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris, 1996,
14. Liao, J., Welsch, H. (2002) «The temporal patterns of venture creation process: an exploratory study», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 14-27.
15. Reynolds, P., Miller, B. (1992) «New firm gestation: conception, birth, and implications for research», *Journal of Business Venturing*, 7: 405-417.
16. Reynolds, P. D., White, S. B. (1997) *The Entrepreneurial Process : Economic Growth, Men, Women, and Minorities*, Westport, Connecticut : Quorum Books.
17. Sammut, S. (2001) «Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios», *Revue de l'entrepreneuriat*, 1(1): 61-76.
18. 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.
19. Shook, C., Priem, R. L., McGee, J. E. (2003) «Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis», *Journal of Management*, 29(3): 379-399.
20. Vesper, K. H. (1990) *New Venture Strategies*, Édition révisée, Englewood Cliffs, Prentice Hall.