

ANNEXE 1 : Quelle est la signification du mot «entreprise» et quelle en est la portée ?

Dans son sens large, une «entreprise» fait référence à toute idée qu'une personne peut traduire en pratique sous forme d'une activité planifiée et mise en œuvre de façon satisfaisante.

Dans un sens plus restreint, une «entreprise» est la création d'une activité économique. Pratiquement tout projet et toute initiative peuvent être considérés comme étant une entreprise, c'est-à-dire l'identification d'une idée, sa planification, sa mise en œuvre, l'exécution satisfaisante d'une activité et la récompense qui en découle.

Vous faites preuve d'esprit d'entreprise si vous suivez ce schéma chaque fois que vous êtes appelé à gérer un problème essentiel. Si vous comprenez le concept d'entreprise mentionné ci-dessus, vous comprendrez que tout le monde dispose du potentiel à entreprendre. Les hommes et les femmes entrepreneurs sont capables de bien gérer les défis et les problèmes auxquels ils sont confrontés au quotidien.

Etre entreprenant peut vous apporter des bénéfices sur le plan personnel, ainsi que vous aider à devenir une personne importante dans votre famille, votre communauté, votre lieu de travail ou dans la société en général. En faisant preuve d'esprit d'entreprise, vous saurez ce qu'il faut faire dans n'importe quelle situation. Ce type d'approche vous permettra d'apprécier les défis de la vie parce que vous serez à même de les traduire en résultats positifs.

Pour vous aider à devenir entreprenant, vous aurez besoin d'être :

E : Energique

La clé, dans l'entrepreneuriat, consiste à travailler dur, mais aussi de manière intelligente. Il faut beaucoup d'énergie mentale et physique pour être capable de faire face à tous les défis, pour trouver des solutions à tous les problèmes qui se posent et pour mener vos projets à bien. Pour maintenir cette énergie, vous devez stimuler votre cerveau et tous vos sens – la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût – de manière à ce qu'ils restent en alerte pour identifier ce qui doit être fait dans différentes situations. Vous devez également être en bonne santé et en bonne forme physique, grâce à une alimentation saine et de l'exercice.

N : Négociateur

En tant que responsable d'une entreprise, vous serez en permanence amené à négocier : avec les fournisseurs, les clients, le personnel. Cela demande des qualités humaines qui vous permettront tantôt de vous montrer souple dans certaines situations, tantôt d'être ferme quand cela s'avère nécessaire.

T : Tenace

Pour obtenir une récompense satisfaisante, les tâches doivent être bien exécutées et terminées dans les délais. Efficience, efficacité et gestion du temps sont des aspects importants qui permettent une bonne réalisation des tâches. Si vous êtes capable de vous concentrer sur les résultats, cela vous aidera à aller au bout de tout ce que vous entreprendrez.

R : Rassembleur

Vous êtes capable de rassembler les ressources et les énergies, de les organiser et les gérer pour mener à bien votre entreprise. Vous savez identifier, mobiliser et utiliser efficacement les ressources, physiques et autres, nécessaires à l'entreprise.

E : Empathie (capable d')

Vous êtes mentalement capable de vous mettre à la place de la ou des personnes que vous voulez convaincre. Vous voulez ressentir ce qu'elles ressentent. Vous êtes capable de vous mettre à leur place. En tant que chef d'entreprise, vous êtes capable d'imaginer ce qu'un client potentiel peut ressentir.

P : Planificateur

Pour être capable d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise, il est nécessaire d'établir un plan écrit. Ceci aidera à clarifier la situation afin de prendre la décision de créer ou non l'entreprise. C'est grâce à la planification qu'on aura une indication des bénéfices ou pertes éventuels.

R : Risques (preneur de)

La décision d'aller de l'avant et de démarrer une entreprise ou d'entreprendre une activité doit être prise. Tout entrepreneur ne prend cette décision qu'après avoir fait un certain nombre de recherches, de manière à s'assurer qu'il sera en mesure d'atteindre les résultats, d'être performant et d'en recevoir les récompenses. Vous devrez toujours passer par cette première étape, car elle marque la différence entre quelqu'un qui est capable d'entreprendre et quelqu'un qui ne l'est pas. Le succès commence avec la décision de prendre la direction que l'on souhaite.

E : Endurant

Il y a beaucoup de défis à relever quand on démarre une entreprise. Les femmes font face à des défis spécifiques, dont certains peuvent être décourageants. Pour pouvoir concrétiser le démarrage de l'entreprise qui vous apportera la récompense souhaitée, il est important de disposer de capacités d'endurance pour rester sur la voie fixée. La patience, la persévérance et la confiance sont des qualités donc vous devrez faire preuve pour endurer les défis physiques et mentaux auxquels vous serez confrontés.

N : Novateur

Une autre caractéristique d'un entrepreneur est sa capacité à mettre en pratique des idées nouvelles qui vont lui permettre d'entreprendre des activités inédites. Grâce à votre initiative individuelle, votre imagination, votre intuition et à votre perspicacité, vous serez en mesure de trouver de nouvelles façons de vous adapter à toutes les situations nouvelles dans lesquelles vous risquez de vous trouver. Pour être innovant, il est essentiel de disposer d'un maximum d'informations. C'est pourquoi les entrepreneurs accordent beaucoup d'importance à l'information et sont en permanence en alerte et à la recherche de nouveautés.

A : Autonome

Être autonome signifie que l'on est libre de toute dépendance des autres. Les personnes entreprenantes sont capables de prendre leurs propres décisions et sont indépendantes. Elles fonctionnent d'après leur propre volonté et ne subissent aucun contrôle d'autrui.

N : Niveau de compétences

Les hommes et les femmes entrepreneurs ont les compétences ou le savoir-faire qui leur permet d'entreprendre des activités et de les mener à bien. La plupart des personnes disposent d'une certaine quantité de connaissances, d'aptitudes ou de compétences pratiques qui peuvent être utiles pour diriger une entreprise. C'est pourquoi vous devriez évaluer vos talents, le niveau de vos compétences et la façon dont ceux-ci pourraient être exploités pour réaliser votre projet d'entreprise. Il faut constamment utiliser ses talents et ses compétences acquises pour éviter de les oublier ou de les gâcher.

T : Travailleur

Pour être performant et accomplir toutes les activités dans lesquelles vous vous êtes engagé, il faut de la motivation. Si vous adoptez une attitude positive et faites preuve de ténacité, vous obtiendrez de bons résultats dans tout ce que vous entreprendrez. C'est une approche qui vous donnera l'énergie de travailler plus que la normale.

Annexe2 : Vérifiez vos compétences en auto management

Directive : Répondre à chacune des questions suivantes en mettant une croix sous "oui" ou "non".

	OUI	NON
1. Vous réfléchissez à ce qui doit être fait avant de commencer votre journée ?		
2. Vous réfléchissez au travail que vous avez à faire avant de le commencer ?		
3. Vous poursuivez les mêmes tâches tant qu'elles ne sont pas achevées ?		
4. Vous accomplissez d'abord les tâches les plus importantes (et peut-être les moins attrayantes) ?		
5. Vous demandez à quelqu'un de vous aider à faire le travail de routine plutôt que d'en faire la plus grande partie vous-même ?		
6. Vous utilisez des machines pour exécuter un travail qui pourrait être fait à la main ?		
7. Vous faites ce que vous avez toujours fait et que vous réussissez bien ?		
8. Vous essayez de trouver des moyens plus efficaces et nouveaux de faire les choses ?		
9. Vous démarrez des projets qui vous intéressent peu et que vous pensez peut-être ne pas finir ?		
10. Vous vous assurez que les tâches rapides et faciles sont achevées d'abord ?		
11. Vous anticipez la possibilité de situations de crise ?		
12. Vous faites plusieurs activités en même temps ?		
13. Vous regroupez les courses en un seul trajet au lieu de faire plusieurs allers-retours ?		
14. Vous évitez les distractions (journaux, amis, famille) pendant votre travail ?		
15. Vous vous réservez un petit moment durant la journée pour bavarder avec des amis/voisins ?		
16. Vous vous demandez sans cesse si vous êtes en train de bien utiliser votre temps ?		
17. Vous vous fixez des délais ?		
18. Vous vous concentrez sur ce qui vous rapportera le plus dans la durée ?		
19. Vous vous concentrez sur une seule chose à la fois ?		
20. Vous évitez de vous impliquer dans des activités qui ne sont pas productives ?		

Annexe 3 : Évaluation de vos compétences à prendre des décisions

Voici une série de questions qui vous aideront à évaluer votre aptitude à résoudre des problèmes. Entourez soit V (vrai) ou F (faux) pour chacune des affirmations suivantes.

V	F	1	L'aptitude à prendre des décisions efficaces est innée ; on la possède ou non.
V	F	2	A chaque décision correspond une bonne solution.
V	F	3	Quand vient le moment de prendre une décision, j'opte pour ma première idée.
V	F	4	La meilleure façon de prendre une décision est de la mettre sous forme de question.
V	F	5	Ce qui peut rendre la décision plus difficile est de ne pas bien saisir le problème posé.
v	F	6	En règle générale, il vaut mieux essayer de prendre une décision aussi vite que possible.
V	F	7	La prise de décision exige que l'on procède par tâtonnements.
V	F	8	Au moment de prendre une décision, j'essaie de penser à toutes les solutions possibles avant d'en choisir une.
V	F	9	Une fois que vous avez choisi une possibilité comme solution, vous avez achevé le processus de décision.
V	F	10	Quand j'ai un problème difficile à résoudre, j'aime bien avoir l'opinion des autres avant de prendre une décision.
V	F	11	Quand j'ai un problème, j'essaie de m'informer le mieux possible avant de prendre une décision.
V	F	12	Si une personne cesse de penser à une décision pendant un moment, son esprit continue à réfléchir à la décision qu'il faut prendre.
V	F	13	Quand je prends une décision, je suis souvent surpris par les résultats qui ressortent de la solution que j'ai choisie.
V	F	14	Quand je prends une décision, j'essaie de visualiser les résultats qui vont découler de mon action.

Correction Annexe 3 : Évaluation des compétences à prendre des décisions

- 1. FAUX.** Les gens peuvent développer leur aptitude à prendre des décisions efficaces grâce à l'apprentissage et à la pratique. Considérez que les compétences à la prise de décision sont comme des muscles : plus vous les sollicitez, plus ils se renforcent.
- 2. FAUX.** Certaines décisions comportent plusieurs bonnes solutions possibles. Certaines décisions n'en comportent aucune. Malheureusement, il faut donc parfois choisir entre plusieurs « mauvaises » solutions.
- 3. FAUX.** Quand on prend une décision, il faut essayer de trouver le maximum de solutions possibles avant d'en choisir une. Plus vous avez d'idées, plus vous avez de chances de trouver une bonne solution.
- 4. VRAI.** En formulant une décision sous forme de question, vous clarifiez le problème et la question vous sert de tremplin pour penser à la meilleure solution possible.
- 5. VRAI.** Le fait de ne pas bien comprendre le fond du problème vous empêche souvent de déterminer la solution. Par exemple, supposez que vous avez une mauvaise toux : le vrai problème est peut-être que vous avez une pneumonie. Dans votre travail, supposez que votre supérieur est tout le temps en train de vous critiquer : le vrai problème est peut être que vous ne suivez pas les instructions.
- 6. FAUX.** Chaque fois que vous le pouvez, prenez autant de temps que possible pour élaborer une décision. Il se pourrait que vous alliez au-devant de plus de soucis en vous précipitant vers une solution si vous ne prenez pas le temps d'y penser soigneusement.
- 7. FAUX.** Pour prendre une décision, procéder étape par étape vous aide autant que possible à éviter les erreurs. C'est en considérant de nombreuses solutions et en prévoyant les résultats éventuels de vos solutions que vous éviterez les erreurs et que vous éviterez aussi de procéder par tâtonnements.
- 8. VRAI.** En pensant à plusieurs solutions possibles, vous serez probablement en mesure de les combiner et de les améliorer. C'est une approche qui vous permettra d'identifier la meilleure solution possible.
- 9. FAUX.** Une fois que vous avez trouvé la solution, vous devez 1) la mettre en œuvre et 2) en évaluer les résultats. Une solution ne sert à rien si vous ne l'utilisez pas ! Mais ce n'est pas la dernière étape. Vous devez chercher à savoir si votre solution a fonctionné. Sinon, vous devez trouver pourquoi et réessayer.
- 10. VRAI.** D'autres personnes ont peut-être fait des expériences qu'elles peuvent partager avec vous pour vous aider à résoudre votre problème. Bien sûr, c'est à vous de prendre vos décisions. Mais en cherchant conseil auprès d'autrui, vous pourrez prendre des décisions plus réfléchies.
- 11. VRAI.** Rassembler les faits est la première chose à faire avant de prendre une décision. Parfois on s'imagine tout savoir à propos d'un problème, alors que ce n'est pas le cas ; en fait on travaille avec des suppositions. Or si l'on se trompe dans ses suppositions, on risque de prendre une décision inappropriée.
- 12. VRAI.** Avez-vous déjà entendu l'expression « la nuit porte conseil » ? Pendant que vous vazez à d'autres occupations ou pendant votre sommeil, votre subconscient continue à

travailler sur votre décision. C'est pourquoi il est recommandé de mettre de côté une décision pendant un laps de temps et d'y revenir plus tard avec des idées fraîches.

13. FAUX. Une des étapes dans la prise de décision consiste à s'imaginer les résultats qui vont découler de votre solution. Un bon décideur visualise toutes les conséquences éventuelles bien à l'avance.

14. VRAI. Une bonne façon d'éviter les erreurs consiste à penser « si je fais telle chose, alors il se passera la chose suivante ». Pensez à un jeu de dames ou d'échecs. Chaque coup correspond à un exercice de résolution. Lorsque vous décidez d'un coup, vous devez en même temps envisager ce que l'autre personne va faire suite à ce mouvement. Quand vous prenez une décision, vous devez envisager quel effet votre action aura sur vos employés aussi bien que sur votre entreprise.

Annexe 4 : Les fonctions d'un entrepreneur

- a) Les entrepreneurs sont les premiers acteurs du secteur économique ou social. Sans les entrepreneurs, il n'y aurait pas d'entreprise ni de développement social. Ce sont eux qui **identifient les insuffisances du marché** puis qui transforment celles-ci en opportunités d'affaires.
- b) C'est l'entrepreneur qui obtient **le financement** pour l'entreprise. Une fois qu'une opportunité d'affaire est identifiée, c'est lui qui mobilise les moyens nécessaires pour exploiter cette opportunité et qui devient le financier de l'entreprise. Il va de soi que l'entreprise ne doit pas être financée uniquement par les économies personnelles de l'entrepreneur. Il peut emprunter les fonds nécessaires auprès des banques et d'autres sources. Par conséquent, c'est l'entrepreneur qui a pour fonction de réunir le financement pour l'entreprise.
- c) Une autre fonction de l'entrepreneur consiste à **gérer** l'entreprise. C'est une fonction qu'il peut également déléguer à d'autres collaborateurs. Mais même dans le cas où d'autres personnes sont employées pour gérer l'entreprise, l'entrepreneur a la responsabilité finale du management. Les fonctions de gestion impliquent toute une gamme d'activités : organiser, coordonner, diriger, recruter, récompenser et évaluer les salariés. L'entrepreneur gère la production, le marketing, le personnel et tous les autres domaines de l'entreprise.
- d) C'est également l'entrepreneur qui a la responsabilité de **supporter les incertitudes** et les risques découlant de l'entreprise. Dans la limite du possible, un entrepreneur s'efforce d'éviter les situations à risques. Il ne prend que des risques calculés ; avant de prendre un risque, il en connaît le coût, et les bénéfices qu'il peut en retirer.
- e) Grâce aux entrepreneurs, de nombreux emplois sont créés dans le secteur de l'économie. De plus, grâce à leurs activités, les individus, la collectivité locale et la société toute entière s'enrichissent. Les entrepreneurs **encouragent la concurrence**, qui est un des piliers de l'économie de marché, de la croissance économique, du progrès social et de la répartition des richesses parmi la population d'un pays. L'esprit d'entreprise est un mécanisme efficace qui permet d'assurer l'innovation et la créativité et de réussir le développement économique par la base.

Travail A Faire :

A partir du texte, dégager les principales fonctions de l'entrepreneur

Annexe 5 : Les ressources nécessaires à l'entrepreneur

Pour mettre en œuvre leurs projets, les entrepreneurs font appel à des ressources économiques et des ressources humaines.

RESSOURCES ÉCONOMIQUES

Argent. Les entrepreneurs ont besoin d'argent pour mettre en œuvre leurs idées d'entreprise. Les économies personnelles et l'argent emprunté aux amis, à la famille ou à des institutions financières sont les premières sources de financement d'une entreprise.

Équipements. Un simple couteau ou une agrafeuse sont déjà des équipements. Ce peut être aussi un téléphone portable, un four à micro-ondes ou un ordinateur. La valeur d'un équipement dépend en grande partie de l'utilisation que l'on en fait. Même le meilleur équipement ne peut penser ou agir tout seul.

RESSOURCES HUMAINES

Énergie/Santé. Une bonne santé est essentielle pour conserver un niveau d'énergie élevé. Une alimentation adéquate, du repos et de l'exercice physique sont absolument nécessaires. Les attitudes personnelles ont également une forte influence sur le niveau d'énergie d'un entrepreneur. Les individus ayant un esprit d'entreprise bien développé réussissent grâce à leur attitude positive et à des objectifs personnels qui les motivent.

Compétences. Les compétences s'acquièrent par la bonne pratique. Il y a plusieurs catégories de compétences : les compétences pratiques de la vie courante, comme écrire lisiblement ou accomplir des tâches ménagères ; les compétences professionnelles qui permettent à une personne de faire un travail donné ; et les compétences personnelle comme la danse, la peinture ou le sport. On peut améliorer sa qualité de vie en perfectionnant ses compétences.

Connaissances. Il y a bien des moyens d'acquérir des connaissances. Il faut d'abord faire preuve d'enthousiasme et de curiosité. Lire, observer et écouter permettent d'enrichir ses connaissances et de se tenir au courant de ce qui se passe dans le monde. Les entrepreneurs doivent s'efforcer d'acquérir toujours plus de connaissances tout en développant leurs compétences en communication que sont la lecture, l'écriture, la parole et l'écoute.

Temps. Le temps est une ressource essentielle. Chacun dispose du même temps (24 heures par jour et 168 heures par semaine). Une bonne partie de ce temps est consacrée à des tâches quotidiennes telles que manger, dormir, aller à l'école, travailler, s'occuper de sa santé... Le reste du temps devrait être disponible pour des activités de loisirs et des activités pour lesquelles on a un intérêt particulier car elles apportent une satisfaction personnelle.

Annexe 6 : Evaluation personnelle

- 1. Lorsqu'il rencontre un problème, l'entrepreneur va probablement :**
 - a) aller chercher de l'aide auprès d'un ami ;
 - b) demander de l'aide à quelqu'un de l'extérieur qui a la réputation d'être un expert.
 - c) essayer de résoudre le problème tout seul.
- 2. L'entrepreneur est comme un sportif, qui court avant tout pour :**
 - a) dépenser de l'énergie et rester en bonne condition physique ;
 - b) avoir la satisfaction de battre d'autres concurrents de la course ;
 - c) essayer d'améliorer son record personnel sur la distance.
- 3. Les entrepreneurs sont avant tout motivés par le besoin d' :**
 - a) atteindre un objectif d'une grande importance pour eux-mêmes ;
 - b) attirer l'attention et la reconnaissance des autres ;
 - c) avoir un contrôle sur les autres.
- 4. Les entrepreneurs pensent que le succès ou l'échec d'une nouvelle activité dépend avant tout de :**
 - a) la chance ou du destin ;
 - b) l'approbation et du soutien des autres ;
 - c) leurs propres atouts et capacités.
- 5. S'il avait une chance d'en tirer un bénéfice substantiel, que ferait probablement un entrepreneur :**
 - a) lancer les dés avec une chance sur trois de gagner ;
 - b) travailler sur un problème avec une chance sur trois de le résoudre dans le temps imparti ;
 - c) ni (a) ni (b) car il penserait que les chances de succès sont trop minimes.
- 6. L'entrepreneur va probablement choisir une tâche :**
 - a) qui implique un risque d'une ampleur modérée mais qui mérite qu'on relève le défi ;
 - b) où les risques sont importants mais pour laquelle les profits financiers sont également élevés ;
 - c) qui est relativement facile et pour laquelle les risques sont minimes.
- 7. Aux yeux des entrepreneurs, les profits sont importants car :**
 - a) grâce aux profits, l'entrepreneur pourra développer d'autres projets et prendre avantage des autres opportunités qui se présentent ;
 - b) les profits sont un moyen de calculer objectivement la réussite de l'entreprise ;
 - c) la raison principale pour laquelle il a accepté de prendre des risques lors de la création d'une nouvelle entreprise était de s'enrichir personnellement (faire un gros profit).
- 8. Pour entrepreneur, qu'y a-t-il de plus important :**
 - a. La place qu'il accorde à la compétence et à l'efficacité ;
 - b. la liberté de pouvoir contrôler l'utilisation de son temps ;
 - c. l'opportunité de créer et d'innover.

Annexe 7 : Prendre un risque calculé

La plupart des chefs d'entreprise prennent des risques calculés et modérés. Les entrepreneurs évitent les situations peu risquées, parce que cela n'offre aucun défi à relever, et évitent les situations très risquées, parce qu'ils veulent réussir. Ils se fixent des objectifs élevés et aiment en relever le défi, mais ils ne se lancent pas dans des jeux de hasard. Ils évitent donc les situations soit à risques faibles, soit à risques très élevés, car ces types de risques ne leur plaisent pas. En résumé, les entrepreneurs aiment les gageures difficiles, mais réalistes.

Définition d'une situation à risques

Une situation est dite "à risques" lorsqu'il faut choisir entre deux ou plusieurs options dont les conséquences potentielles ne sont pas connues et ne peuvent être évaluées que de manière subjective. Une situation risquée comporte un potentiel de succès et de perte. Plus la perte ou le gain potentiel sont élevés, plus le risque encouru est grand.

Les preneurs de risques prennent des décisions dans des situations d'incertitude, en soupesant le succès et l'échec potentiels. Le choix d'une option risquée dépend des facteurs suivants :

- a. l'attrait de cette option,
- b. la mesure dans laquelle on est prêt à accepter une perte éventuelle,
- c. les probabilités relatives de succès et d'échec, et
- d. la mesure dans laquelle les efforts personnels augmentent les chances de réussite et réduisent les probabilités d'échec.

On peut donner l'exemple suivant. Vous avez un emploi stable, avec un bon salaire et une promotion régulière probable. Vous avez peut-être la possibilité d'acheter une société dont l'avenir est incertain pour diverses raisons. Le propriétaire actuel de la société gagne 50% de plus que vous comme salarié. La société peut continuer à bien fonctionner, ou disparaître d'ici un an ou deux. Vous avez le choix entre conserver un emploi sûr, qui vous procurera des satisfactions modérées et prévisibles du point de vue des finances et de la carrière, ou prendre un risque élevé et en retirer peut-être des satisfactions financières et professionnelles très importantes.

La plupart des gens ne choisiraient pas de prendre un tel risque, quelles que soient les probabilités de succès. Ils préféreraient conserver un emploi sûr. D'autres sont impatientes, insatisfaits de leur situation actuelle, et aimeraient « dénicher la poule aux œufs d'or » qui les rendra riches. Pour ce groupe de gens c'est le montant des bénéfices potentiels qui prime avant tout. Ils évitent de trop réfléchir aux chances de succès et à la somme d'efforts qu'il leur faudra fournir. Attirés par l'espoir de réaliser des gains élevés en faisant peu d'efforts, ils sont devenus d'authentiques joueurs.

L'évaluation des situations à risques

Les véritables entrepreneurs évaluent une situation à risques de façon très différente des deux catégories de personnes décrites plus haut, bien qu'ils partagent avec elles certaines caractéristiques communes.

La différence essentielle, c'est que l'entrepreneur va évaluer de manière systématique et approfondie les chances de réussite de l'entreprise ; il va également s'efforcer d'apprécier dans quelle mesure ses efforts personnels pourront influencer sur ces chances. Il étudie les conditions du marché, explore la rentabilité d'autres domaines d'activité, d'autres produits, machines ou procédés de fabrication, étudie les finances, et fait des comparaisons avant de prendre sa décision finale. Un entrepreneur aime influencer le résultat grâce à ses efforts personnels, et en retirer ensuite un sentiment de fierté et d'accomplissement. L'existence ou l'absence de planification est un bon indicateur du comportement de prise de risques calculés des entrepreneurs. La planification protège contre les difficultés subséquentes, qu'on peut alors anticiper.

Si un entrepreneur est capable d'influencer la réussite ou l'échec de la société dont il vient d'être question, il y a de fortes chances pour qu'il s'en porte acquéreur.

Les entrepreneurs sont prêts à endosser la responsabilité personnelle des conséquences de leur décision, qu'elles soient favorables ou défavorables. D'autres acceptent difficilement d'engager leur responsabilité personnelle dans des décisions qui peuvent aboutir à l'échec, et souvent ils attribuent les événements qui surviennent dans leur vie à la chance ou à des forces qu'ils ne contrôlent pas, comme par exemple la concurrence d'autres entreprises ou l'intervention de l'Etat. Ceux-là ne veulent pas se trouver dans des situations risquées car ils croient qu'ils ne peuvent exercer d'influence sur leur dénouement.

La plupart des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur sont étroitement liées entre elles. Le comportement de prise de risques est lié à :

- la créativité et au sens de l'innovation : c'est en prenant des risques qu'on arrive à concrétiser ses idées.
- la confiance en soi : plus on a confiance en ses propres capacités, plus on est capable de contrôler les résultats de ses décisions, et plus on est disposé à prendre des risques.

En outre, l'incertitude stimule l'entrepreneur et lui donne l'énergie et l'enthousiasme nécessaires pour que les conséquences de ses décisions soient positives.

Une typologie des preneurs de risques

On trouve différents profils de preneur de risques. Selon la personne concernée, son profil dépend de la mesure dans laquelle elle est influencée par d'autres, de son expérience, de sa situation actuelle et de ce qu'elle attend de l'avenir. Dans une entreprise, il est bon d'avoir des preneurs de risques de différents types.

Au niveau du personnel non cadre, il est préférable que celui-ci n'ait pas un profil de preneur de risques prononcé, afin qu'il exécute convenablement des travaux souvent répétitifs et apporte la stabilité organisationnelle.

Les cadres moyens ont un profil un peu plus marqué. Un cadre moyen doit avoir une certaine liberté pour innover et procéder à des modifications simples dans les procédures et la répartition des tâches. Les cadres moyens sont des preneurs de

risques modérés, et les risques qu'ils prennent ont relativement peu d'impact sur l'entreprise dans son ensemble.

Les dirigeants et les cadres supérieurs se trouvent au sommet de la hiérarchie. C'est eux qui mettent en œuvre les idées novatrices, celles dont dépend l'avenir de l'entreprise. Pour réussir dans les affaires, un entrepreneur doit prendre des risques afin de concrétiser ses idées.

Les vrais entrepreneurs sont tournés vers les objectifs et ont assez de confiance en eux-mêmes pour accepter le risque d'appliquer leurs idées. Toutefois, ils ont un esprit suffisamment pratique pour se rendre compte des limites de leurs idées, et pour ne pas mettre l'entreprise en péril.

Les entrepreneurs très créatifs et novateurs prennent des risques modérément élevés. Ils sont prêts à accepter le changement, à essayer diverses solutions et à développer des innovations pour des produits et services dans de nouveaux domaines d'activité. Cette catégorie d'entrepreneurs correspond en général aux chefs d'entreprises commerciales et industrielles. Ils ont des idées et sont capables de combiner efficacement leurs diverses ressources pour mettre leurs idées en pratique.

Autorité et responsabilité

Les entrepreneurs sont des meneurs d'hommes au sens où ils dirigent les activités d'autres personnes pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Renforcer l'esprit d'équipe pour réaliser ces objectifs relève de leur responsabilité. En tant que patrons d'une organisation composée d'hommes et de femmes, ils doivent savoir déléguer l'autorité et la responsabilité à leur personnel pour certaines activités.

Déléguer l'autorité et la responsabilité à d'autres comporte certains risques. Quand ces personnes prennent des décisions, cela peut entraîner des effets positifs ou négatifs, et les entrepreneurs doivent en supporter les conséquences. Et pourtant, pour obtenir les meilleurs résultats, les subordonnés doivent disposer d'un certain pouvoir et d'une certaine liberté de mener à bien leurs tâches et leurs responsabilités. Les entrepreneurs ont besoin de se faire aider par d'autres ; toutefois, ils n'ont probablement pas le temps de surveiller étroitement le travail de ceux-ci.

Le risque pris lorsqu'on délègue des pouvoirs et des responsabilités à tel ou tel membre du personnel revêt une importance particulière. Permettre à d'autres d'exercer des pouvoirs est l'une des caractéristiques de l'entrepreneur orienté vers la croissance. Mieux on sait déléguer ses responsabilités, plus on a de temps à consacrer aux activités importantes, celles qui influent le plus sur la réussite future de l'entreprise.

Mise en œuvre des changements

Quelle que soit l'activité, l'entrepreneur doit d'abord déterminer si celle-ci comporte un risque. Dans une situation à risques, les pouvoirs, l'autorité et même la position de l'entrepreneur peuvent être remis en cause. Quand quelque chose ne va pas dans l'entreprise, son patron doit être en mesure d'évaluer la situation de façon réaliste, et d'essayer de résoudre le problème.

Les entrepreneurs doivent être capables de prendre les mesures de redressement qui s'imposent. Lorsqu'une situation à risques apparaît, la décision de prendre ou non ce risque est très importante ; si l'entrepreneur décide de le prendre, il doit suivre un plan précis pour mettre en œuvre les actions nécessaires. Il doit aussi

avoir des plans de rechange au cas où le plan initial échouerait. Ces plans de rechange donnent la souplesse nécessaire en cas de changement de la situation.

Une fois conçu, le plan d'action doit être mis en œuvre. Ce n'est que lorsque la mise en œuvre commence que l'entrepreneur peut réellement connaître et comprendre les risques encourus. Il se peut qu'au tout début, il ne reçoive pas d'informations en retour sur les effets de ses actions. Cette absence de "feed-back" engendre souvent des doutes. Il faut savoir les surmonter.

C'est dans les toutes premières phases, juste après la mise en œuvre du plan d'action, que les entrepreneurs doivent s'engager pleinement vis-à-vis de leur décision, jusqu'à ce que le problème soit résolu. La conviction avec laquelle on s'attaque à un problème est vitale. Une fois que l'on est convaincu qu'un plan d'action donné résoudra le problème, ce sont des actions spécifiques qui permettront d'en déterminer le résultat. Tout faire pour confirmer la justesse de la décision, et savoir obtenir le soutien de toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre du plan d'action sont les meilleurs moyens d'atteindre les résultats escomptés.

Résumé

La capacité de prise de risques des entrepreneurs est renforcée par 5 éléments essentiels :

- leur volonté d'utiliser au maximum leurs capacités pour que toutes les chances soient de leur côté ;
- leur aptitude à évaluer de manière réaliste une situation à risques et à remédier aux difficultés rencontrées ;
- leur aptitude à voir si les risques encourus sont cohérents par rapport aux objectifs principaux de l'entreprise ;
- leur conviction qu'une planification détaillée et une mise en œuvre bien menée sont essentielles.

L'acte de prise de risques est un aspect essentiel de la qualité d'entrepreneur. Les entrepreneurs se fixent généralement des objectifs élevés, puis utilisent toutes leurs capacités et talents pour les atteindre. Plus l'objectif est élevé, plus le risque encouru est gros. L'innovation dans l'entreprise, et les succès qui en découlent sur le plan de la qualité des produits et services, résulte de l'action d'entrepreneurs prêts à accepter des défis importants et à prendre des risques calculés.

Travail A Faire :

1 - Quelle est la différence entre la prise de risques et le jeu de hasard ?

2 - En quoi développer ses capacités à prendre des risques aide-t-il à devenir meilleur face à des situations réelles ?

3 - Quels sont les risques encourus lorsqu'on évite de prendre une décision ?

4 - Quels sont les bénéfices escomptés de la prise de risques ?

Annexe 8 : Comment procéder pour analyser une situation à risques

Si prendre des risques est une façon de se comporter, la prise de risques calculés est une aptitude susceptible d'être améliorée. Voici quelques suggestions pour analyser une situation à risques.

1. Evaluer le risque

La première étape consiste à établir si un risque existe ou non, autrement dit, encourt-on une perte potentielle en choisissant telle ou telle option?

Imaginons par exemple que vous soyez obligé d'accroître votre production pour pouvoir répondre à une demande en augmentation. Voici quelles options vous pouvez choisir si l'hypothèse se confirme :

- ne pas accroître votre production et perdre des commandes au bénéfice de vos concurrents;
- acheter des machines supplémentaires pour satisfaire la demande;
- louer des machines supplémentaires pour satisfaire la demande;
- sous-traiter la production à des entreprises plus petites.

Si votre entreprise dégagne une bonne marge brute, si elle a d'importantes réserves d'argent disponible ou de bons mécanismes de crédit, et enfin si vous êtes sûr que la demande va croître dans un avenir proche, aucune des 4 solutions évoquées ci-dessus ne lui fera courir de risque, bien que la première ne lui permette pas d'augmenter ses bénéfices. Mais il se peut que la demande ne soit pas garantie. Par exemple, un produit ou service peut passer de mode au bénéfice de modèles nouveaux plus attrayants proposés par la concurrence ; ou bien, les concurrents peuvent devenir de plus en plus nombreux ; ou encore, le marché peut être saturé. De surcroît, il se peut que vous ne puissiez pas vous permettre d'investir la somme requise pour l'achat de nouvelles machines sans avoir des garanties de rentabilité. Dans ce cas, décider d'augmenter la capacité de production de l'entreprise comporte un risque évident. Le risque est plus ou moins important selon l'option retenue, et par conséquent le niveau des bénéfices (succès) également. Comment évaluer ces options?

2. Déterminer les objectifs

L'étape suivante consistera à examiner les politiques et les objectifs de l'entreprise. L'objectif d'une entreprise peut être de réaliser une croissance lente, une croissance stable, ou une croissance zéro, ou encore une croissance dans un autre domaine de production.

Le risque encouru est-il compatible avec les politiques et les objectifs de l'entreprise ? Si c'est le cas, le processus de prise de décision se poursuit; et on procède à une évaluation détaillée des options possibles.

3. Clarifier les options

Etant donné qu'un certain niveau de risques (par exemple développer la production) est en accord avec les objectifs de l'entreprise, la troisième étape consistera à examiner les différentes options. Ces options doivent être suffisamment détaillées pour permettre une évaluation objective des coûts encourus. La plupart des coûts seront des frais financiers et des frais de personnel. Mais il en existe d'autres. Ainsi, telle option exigera peut-être un effort excessif de votre part. Ou bien l'échec risque d'entamer votre prestige. Les coûts financiers et autres doivent donc être spécifiés pour chacune des options viables.

4. Rassembler des informations et peser le pour et le contre

La quatrième étape consiste à collecter un grand nombre d'informations en vue d'évaluer de manière réaliste les conséquences de chaque option. Il est nécessaire de faire des estimations de la demande, dans des conditions variables, déterminées à l'avance. La probabilité de réaction des concurrents sera évaluée, et ses effets calculés. Il faudra examiner les diverses options jusqu'à leur aboutissement logique :

- Si la demande est presque saturée, modifier les produits peut-il stimuler une demande supplémentaire des marchés ?
- Est-il possible de conquérir de nouveaux marchés si la concurrence fait décroître la part de marché actuelle ?
- Les machines peuvent-elles être facilement modifiées pour fabriquer d'autres produits ?
- Les fournisseurs et sous-traitants vont-ils augmenter leurs prix en cas de progression de la demande ?

La rentabilité probable de chaque option doit être évaluée en se fondant sur les informations du marché, les projections de la demande, l'évaluation des réactions de la concurrence et diverses autres prévisions, y compris le comportement des personnes concernées par la situation, comme les banques ou les fabricants de machines.

5. Comment minimiser les risques

Cette cinquième étape est cruciale. Elle consiste à évaluer de façon réaliste comment on peut modifier le cours des choses. Cela implique notamment :

- une conscience claire des aptitudes de l'entrepreneur et des possibilités de l'entreprise ;
- une aptitude à imaginer le moyen de retourner la situation, si besoin est, en faveur de l'entrepreneur ;
- une aptitude à concevoir une stratégie et une tactique en vue d'effectuer le changement et
- le dynamisme, l'énergie et l'enthousiasme nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie.

6. Planifier et mettre en œuvre l'option choisie

Une fois que l'option a été choisie, il faut élaborer un plan pour sa mise en œuvre. Ce plan inclut un échéancier, une définition claire de l'objectif, une série de plans de rechange à mettre en place si besoin est, et un processus d'information sur le déroulement des opérations pour pouvoir rapidement déclencher les modifications nécessaires.

Testez vos points forts et vos points faibles

Le but de cette évaluation est d'identifier vos forces et vos faiblesses. Veuillez répondre à chaque question d'une croix (x) dans l'une des deux colonnes de droite.

RAREMENT OU NON	LE PLUS SOUVENT OU OUI
-----------------------	------------------------------

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1. Vous souciez-vous de ce que les autres pensent de vous? | _____ | _____ |
| 2. Lisez-vous des livres? | _____ | _____ |
| 3. Prenez-vous des risques parce que cela vous plait? | _____ | _____ |
| 4. Cela vous est-il facile de faire exécuter une tâche par d'autres pour vous? | _____ | _____ |
| 5. Un membre de votre famille a-t-il discuté avec vous d'une expérience de création d'entreprise? | _____ | _____ |
| 6. Pensez-vous qu'il faut s'organiser avant de commencer à travailler? | _____ | _____ |
| 7. Vous arrive-t-il souvent de tomber malade? | _____ | _____ |
| 8. Trouvez-vous amusant de faire quelque chose juste pour prouver que vous en êtes capable? | _____ | _____ |
| 9. Avez-vous déjà été renvoyé(e)? | _____ | _____ |
| 10. Êtes-vous constamment en quête de nouvelles idées? | _____ | _____ |
| 11. Préférez-vous laisser vos ami(e)s décider de vos activités personnelles? | _____ | _____ |
| 12. Aimez-vous l'école? | _____ | _____ |
| 13. Etiez-vous un(e) très bon(ne) élève? | _____ | _____ |
| 14. Etiez-vous membre d'une association au lycée? | _____ | _____ |
| 15. Preniez-vous part aux activités parascolaires ou sportives? | _____ | _____ |
| 16. Aimez-vous vous attacher aux détails? | _____ | _____ |
| 17. Pensez-vous que la sécurité de l'emploi est indispensable? | _____ | _____ |
| 18. Recherchez-vous délibérément une confrontation directe pour obtenir les résultats souhaités? | _____ | _____ |
| 19. Etes-vous l'aîné(e) de votre famille? | _____ | _____ |
| 20. Votre père était-il présent pendant votre enfance? | _____ | _____ |
| 21. Deviez-vous faire de petits travaux domestiques avant l'âge de 10 ans? | _____ | _____ |
| 22. Vous ennuyez-vous facilement? | _____ | _____ |
| 23. Vous vantez-vous parfois de ce que vous avez fait? | _____ | _____ |
| 24. Pouvez-vous vous concentrer longtemps sur un sujet? | _____ | _____ |
| 25. Avez-vous besoin, à l'occasion, de petites paroles d'encouragement pour continuer? | _____ | _____ |
| 26. Trouvez-vous des ressources d'énergie inattendues lorsque vous faites quelque chose qui vous plaît? | _____ | _____ |
| 27. La satisfaction personnelle a-t-elle plus d'importance pour vous qu'avoir de l'argent pour vos dépenses personnelles? | _____ | _____ |

RAREMENT OU NON	LE PLUS SOUVENT OU OUI
-----------------------	------------------------------

- | | | |
|---|-------|-------|
| 28. Avez-vous jamais volontairement abusé de votre autorité au travail ou à l'école? | _____ | _____ |
| 29. Aimez-vous rencontrer régulièrement des ami(e)s? | _____ | _____ |
| 30. Essayez-vous de voir les avantages d'une mauvaise situation? | _____ | _____ |
| 31. Rendez-vous des tierces personnes responsables lorsque quelque chose ne va pas bien? | _____ | _____ |
| 32. Aimez-vous commencer un travail sans en connaître tous les problèmes potentiels? | _____ | _____ |
| 33. Vous sentez-vous vexé(e) quand on vous refuse quelque chose? | _____ | _____ |
| 34. Croyez-vous que vos succès sont généralement dus à la chance? | _____ | _____ |
| 35. Etes-vous susceptible de travailler pendant de longues heures pour réaliser un objectif? | _____ | _____ |
| 36. Cela vous plaît-il de pouvoir prendre vous-même vos décisions? | _____ | _____ |
| 37. Vous réveillez-vous heureux(se) la plupart du temps? | _____ | _____ |
| 38. Pensez-vous que les échecs ne remettent pas nécessairement en cause la réussite? | _____ | _____ |
| 39. Avez-vous un compte d'épargne et d'autres placements personnels? | _____ | _____ |
| 40. Croyez-vous que les entrepreneurs prennent d'énormes risques? | _____ | _____ |
| 41. Pensez-vous que pour réussir un entrepreneur doit avoir des diplômes universitaires? | _____ | _____ |
| 42. Vous servez-vous de vos erreurs passées pour en tirer des leçons? | _____ | _____ |
| 43. Êtes-vous plus concerné(e) par les gens que par les objectifs? | _____ | _____ |
| 44. Pensez-vous que les réponses à vos problèmes tombent du ciel? | _____ | _____ |
| 45. Êtes-vous satisfait(e) d'avoir la réponse à un problème difficile ? | _____ | _____ |
| 46. Préférez-vous prendre seul(e) la décision finale ? | _____ | _____ |
| 47. Dans vos conversations, les discussions portent-elles davantage sur des personnes que sur des événements ou des idées ? | _____ | _____ |
| 48. Êtes-vous satisfait(e) de vous-même malgré les critiques? | _____ | _____ |
| 49. Dormez-vous le moins possible? | _____ | _____ |
| 50. Persévérez-vous quand on vous dit que ce que vous faites est irréalisable? | _____ | _____ |

Annexe 10:

Votre potentiel de créativité

Répondez à chacune des rubriques en sélectionnant une des cases à gauche. Ceci n'est pas un test. Réfléchissez soigneusement à chaque formulation avant de répondre.

	VRAI	FAUX	INCERTAIN	
A				Mes idées ne sont pas toujours faciles à expliquer aux autres.
B				Je préfère m'efforcer de découvrir de nouvelles choses plutôt que d'instruire les autres.
C				Je n'aime pas perdre du temps et de l'énergie sur des idées qui ne marcheront peut-être pas.
D				Pour moi il est plus facile d'expliquer des idées que d'en chercher de nouvelles.
E				Je préfère les solutions rapides aux problèmes plutôt que de me retrouver dans l'incertitude.
F				Ma façon de penser est souvent considérée comme différente ou inhabituelle.
G				Je n'ai aucun problème à interrompre un projet lorsque des amis m'appellent ou me rendent visite.
H				Je me sens plus à l'aise devant des faits que devant des théories.
I				Je suis plus doué(e) pour inventer des histoires que pour les raconter.
J				J'ai du mal à laisser tomber mes idées juste pour satisfaire les autres.
K				Je préfère créer des vêtements plutôt que de les réaliser.
L				Je préfère travailler sur un projet tout(e) seul(e) plutôt qu'avec d'autres personnes.
M				Les choses inhabituelles m'attirent plus que les choses ordinaires.
N				Lorsque j'ai une idée, j'y travaille, même si les autres pensent qu'elle est complètement farfelue et impraticable.
O				Je préfère suivre mes idées, même si cela implique que je me retrouve souvent seul(e).

Annexe 11, thème 4 :

Informations relatives au marché

1 - Qu'est-ce qu'un marché ?

En termes d'entreprise, un marché se compose de l'ensemble des personnes d'une zone géographique donnée ayant besoin d'un produit ou d'un service et ayant la volonté et les moyens de l'acquérir. Chaque entreprise a pour vocation de vendre un certain type de produit ou de service à une clientèle. Les clients potentiels sont :

1. Des personnes qui ont besoin du produit ou du service, ou veulent l'acquérir,
2. Des personnes qui ont l'argent nécessaire pour acheter le produit ou le service
3. Des personnes qui ont l'intention d'acheter le produit ou le service.

On doit prendre garde à la concurrence. Si les concurrents servent le même marché, il faut s'assurer que ce dernier est assez grand pour accueillir une entreprise de plus. Il faut aussi déterminer en quoi le produit ou le service concerné se distingue des produits ou services des concurrents.

2 - Qu'est-ce que les entrepreneurs devraient savoir de leurs clients potentiels ?

- a) **Connaissez vos clients** : Pour connaître ses clients potentiels, on peut "segmenter" le marché, c'est-à-dire le subdiviser soit en groupes homogènes de clients (par zone géographique, par nombre d'enfants vivant au foyer, etc.) soit d'après les caractéristiques habituelles suivantes : âge, sexe, situation de famille, profession, revenus et évolution probable de chacune de ces caractéristiques.
- b) **Sachez ce que veut le client** : En segmentant le marché, il devient plus facile pour l'entrepreneur de déterminer les produits ou services qui intéressent chaque client.
- c) **Découvrez les fournisseurs du client** : Les promoteurs doivent découvrir les autres fournisseurs de leurs clients potentiels et déterminer ce qui pourrait les amener à en changer
- d) **Déterminez le rythme des achats du client** : En déterminant le rythme des achats du client (par jour, par semaine, par mois, par an ou par saison), les entrepreneurs seront en mesure de décider, entre autres, des heures d'ouverture, des moments les plus favorables à la publicité, des stocks à détenir à des moments précis de l'année, etc.
- e) **Déterminez comment le client règle ses achats** : Le fait de savoir comment le client paie pour acquérir les produits ou services concernés peut aider l'entrepreneur à définir sa politique de prix et sa politique de crédit.

3 - Où trouver les informations relatives aux clients ?

Les informations relatives aux clients peuvent être obtenues auprès des organisations professionnelles et dans leurs publications, auprès des Chambres consulaires (de Commerce ou de Métiers) et dans leurs publications, des organismes publics intéressés par le développement du commerce et de l'industrie, dans les journaux et magazines d'intérêt général ou spécialisés dans le commerce ou l'industrie. On peut également effectuer des recherches personnelles : faites une étude de marché, questionnez les gens et regardez autour de vous.

4 - Que recouvre le concept de marketing ?

L'un des soucis essentiels des patrons de micros et petites entreprises est d'élaborer, pour leurs produits et services, des programmes de marketing. La prospérité des micros et petites entreprises est basée sur leur aptitude à accroître régulièrement le nombre de leurs clients satisfaits. Les programmes modernes de marketing sont conçus autour du "concept de marketing"

Le "concept de marketing" repose sur l'importance accordée aux clients par l'entrepreneur et énonce (a) que toutes les politiques et activités commerciales devront viser à satisfaire les besoins des clients, et (b) qu'un volume de ventes rémunérateur est, pour une entreprise, un meilleur objectif qu'un volume maximum de ventes. Pour appliquer le concept de marketing une petite entreprise doit :

- a. Déterminer les besoins de ses clients par une étude de marché;
- b. Analyser les avantages comparatifs des segments de marché révélés par l'étude de marché (stratégie commerciale);
- c. Servir des marchés spécifiques (marketing ciblé);
- d. Déterminer comment satisfaire les besoins de ces marchés spécifiques (combinaison des variables commerciales).

5- Qu'est-ce qu'une étude de marché ?

Pour définir une politique commerciale de manière satisfaisante, il faut disposer d'informations sur le marché. Souvent, une petite étude de marché basée sur un questionnaire à soumettre aux clients actuels ou potentiels peut révéler les problèmes et les mécontentements faciles à corriger, ou les nouveaux produits et services susceptibles d'être proposés avec succès.

L'étude de marché doit également s'intéresser aux évolutions générales pouvant influencer sur les ventes et les niveaux de rentabilité : les mouvements de population, les évolutions juridiques et fiscales, la situation économique locale et nationale etc. Toutes ces évolutions doivent être suivies pour pouvoir identifier rapidement les problèmes et les opportunités qu'elles recèlent. Les activités des concurrents doivent aussi être suivies. Des concurrents peuvent pénétrer le marché ; d'autres le quitter. Il est également très utile de connaître les stratégies mises en œuvre par vos concurrents (Quelle est leur propre politique en matière de concurrence ?)

6- Qu'est-ce qu'une stratégie de marketing ?

Pour une petite entreprise, la stratégie de marketing consiste à identifier des groupes de clients (marchés-cibles ou "créneaux") qu'elle peut servir mieux que ses concurrents plus importants et à adapter ses produits, ses prix, ses circuits de distribution, ses modes de promotion et ses services (après-vente, livraisons, etc.) à ces créneaux (combinaison des variables commerciales).

Dans l'idéal, la stratégie d'une petite entreprise devrait être de se créer une clientèle à partir des personnes que le marché n'arrive pas à satisfaire et qui, néanmoins, offrent des perspectives intéressantes en termes de taille et de rentabilité.

La bonne stratégie d'une petite entreprise tient compte de l'idée "qu'on ne peut pas tout le temps tout faire pour tout le monde" et ne vise à satisfaire que des "créneaux" bien ciblés.

7 - Qu'est-ce qu'une stratégie marketing ciblée ?

Les patrons des micro- et petites entreprises ont peu de ressources à consacrer aux activités de promotion commerciale. La stratégie marketing ciblée consiste, à concentrer les efforts de commercialisation sur un ou deux secteurs-clés du marché. Les principaux moyens de segmenter le marché sont les suivants :

- a. **Segmentation géographique** : viser uniquement à satisfaire les besoins des clients d'une aire géographique donnée (par exemple, un commerce de quartier peut se contenter de ne cibler, dans le cadre de ses opérations publicitaires, que les personnes vivant dans un rayon de 1,5 km).
- b. **Segmentation d'après les clients** : identifier les groupes-cibles les plus susceptibles d'acheter les produits proposés. En d'autres termes, vendre aux clients les plus importants avant d'en chercher de nouveaux.

8- Qu'entend-on par marketing-mix (ou combinaison de variables commerciales) ?

Les programmes de marketing s'intéressent à quatre variables commerciales essentielles : les **Produits** ou services; la **Promotion** commerciale; la **Distribution**; et les **Prix**. (P.P.D.P.)

La "combinaison des variables commerciales" consiste à déterminer le niveau optimal de chaque variable pour obtenir le meilleur volume de ventes et le meilleur bénéfice possible.

- a. **Produits et services** : pour une petite entreprise, une stratégie efficace de produits peut porter sur la concentration sur une ligne étroite de produits, la création d'un produit ou service hautement

spécialisé ou la fourniture combinée de “produit-service” comportant un volet de services exceptionnellement important

- b. **Promotion** : ce domaine de décision commerciale comprend les techniques et l’art de la vente ainsi que d’autres activités de promotion plus classiques : publicité sous toutes ses formes, relations publiques, etc. En règle générale, les micro- et petites entreprises sont obligées de maîtriser à fond les techniques et l’art de la vente car leurs moyens limités ne leur permettent pas de mener de grandes campagnes publicitaires.
- c. **Distribution** : le fabricant et le grossiste doivent décider de la façon dont leurs produits seront distribués. Le recours aux distributeurs ou aux représentants des fabricants déjà établis constitue, généralement, un système plus facile pour les micro- et petites entreprises. Les petits détaillants doivent tenir compte du coût d’implantation et du flux des clients dans le choix du lieu où exercer leur commerce. Par exemple, si vous choisissez une zone peu fréquentée où s’implanter ne vous reviendra pas cher, il vous faudra augmenter votre budget de publicité pour attirer un plus grand nombre de clients.
- d. **Prix** : La détermination des prix ou l’adoption d’une politique de détermination des prix (incluant une politique de crédit à la clientèle) est le facteur essentiel gouvernant le volume des recettes globales. D’ordinaire, les prix élevés correspondent à un volume plus faible et vice-versa. Toutefois, les micro- et petites entreprises ont souvent la possibilité de pratiquer des prix élevés en raison des services personnalisés qu’elles sont en mesure d’offrir.
- e. **La nature du produit ou service proposé** est également importante pour décider où l’entreprise va être implantée. Lorsque les achats sont de type impulsif (ex. : rafraîchissements, pâtisseries, etc.) la fréquentation et la visibilité du site sont des éléments cruciaux. Le site a moins d’importance pour les produits ou services pour lesquels les clients acceptent de se déplacer ou peuvent commander par téléphone.

9- Comment évaluer les résultats du marketing ?

Après avoir décidé du programme de marketing, les entrepreneurs doivent évaluer périodiquement les résultats de leurs décisions (volume des ventes, nombre de clients, etc.) Des normes doivent donc être définies afin de permettre l’évaluation des performances. On peut, quand elles existent, utiliser les normes publiées par la profession ; on peut également se rapporter à ses propres performances des périodes précédentes. Les entreprises devraient évaluer leurs résultats commerciaux tous les trimestres, au minimum.

Les questions-clés sont les suivantes :

- a. L’entreprise fait-elle tout ce qu’il faut pour la clientèle ?
- b. Le personnel veille-t-il à ce que les besoins des clients soient réellement satisfaits et à leur donner le sentiment qu’il est dans leur intérêt de rester clients à l’avenir ?
- c. Est-il facile aux clients de trouver, chez nous, ce qu’ils cherchent, à un prix compétitif ?

10- Comment peut-on analyser pourquoi les clients achètent ce qu’ils achètent ?

Le marché des consommateurs est constitué d’acheteurs qui acquièrent des produits ou des services pour leur propre usage et non pour en tirer un bénéfice financier.

Les consommateurs achètent pour satisfaire leurs désirs ou leurs besoins personnels ou ceux de leur famille. Au moment de l’acquisition d’un produit ou d’un service, ils sont motivés par ce qu’ils en attendent.

Deux raisons principales motivent les achats des individus :

- **Raisons psychologiques** : souci de l’apparence personnelle, réussite sociale, ambition, propreté, plaisir, temps de loisir plus important.
- **Raisons rationnelles** : solidité, utilisation économique, caractère pratique, efficacité dans le fonctionnement, fiabilité en matière d’utilisation.

Les psychologues ont découvert que le comportement des acheteurs dépend beaucoup du niveau d'importance attaché aux biens qu'ils se procurent. Le niveau prioritaire correspond à la satisfaction de besoins élémentaires : se nourrir, s'abriter, se vêtir.

Les niveaux suivants englobent des besoins moins vitaux : étudier, voyager, plaire, etc. Certains chercheurs ont ainsi proposé un modèle comprenant quatre niveaux de besoins, des plus élémentaires aux plus sophistiqués.

L'individu qui veut satisfaire ses besoins les plus fondamentaux est mû par des motifs rationnels : les personnes dotées de faibles ressources veulent, en contrepartie de leur argent, les meilleurs produits et services en termes de quantité, de qualité et de fiabilité.

Plus les besoins sont sophistiqués, plus les décisions d'achat comportent des éléments affectifs ou psychologiques.

De nombreux consommateurs refusent d'admettre qu'ils achètent des produits et services pour satisfaire des besoins affectifs. Cependant, les psychologues estiment, pour la plupart, que le souci de l'apparence personnelle donne aux achats des motivations psychologiques. Certains motifs semblent, en général, plus rationnels que d'autres. Etant donné que les individus se considèrent comme des êtres rationnels, ils ont tendance à exprimer les raisons qui sous-tendent leur décision d'achat selon des schémas très logiques.

Pour réussir la commercialisation d'un produit ou d'un service, les promoteurs doivent prendre conscience de ce qui pousse les consommateurs à acheter un produit ou service particulier.

11- Quels facteurs affectent le marché des consommateurs ?

Le marché des consommateurs est en perpétuelle mutation. Au cours de ces dernières années, plusieurs des facteurs ci-après ont contribué à ces changements :

- Les changements démographiques ou sociologiques, l'urbanisation
- Les changements dans les modes de vie et les comportements.
- Les fluctuations du taux d'émigration ou d'immigration
- Un plus grand pourcentage de femmes au travail.
- Un taux de chômage accru
- L'augmentation du temps de loisirs.
- L'augmentation des achats à crédit.
- L'entrée des nouvelles technologies dans les foyers (informatique notamment)
- L'augmentation du nombre d'employés de bureau et de travailleurs qualifiés.
- L'élévation du niveau global d'éducation
- Les variations du taux d'inflation

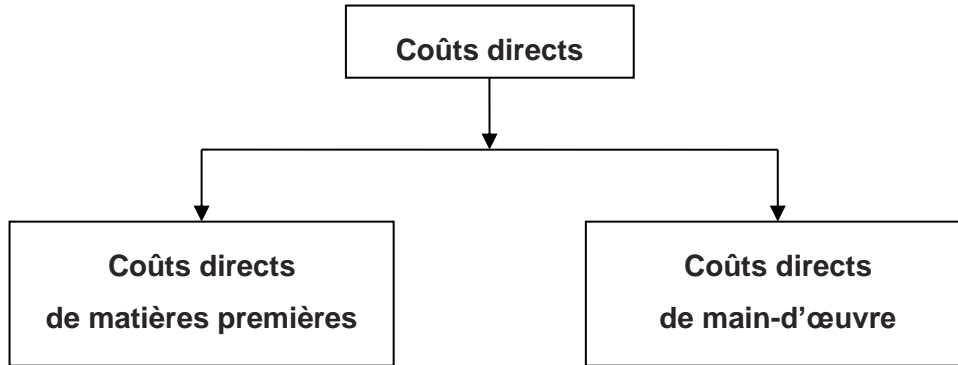
Les entrepreneurs doivent rester attentifs à ces changements. Pour s'y adapter, il leur faut modifier ou affiner certaines de leurs politiques et procédures commerciales. Anticiper les changements sur le marché et s'y adapter constituent des objectifs très importants mais difficiles à réaliser. Les informations relatives au marché doivent être collectées et analysées de manière constante.

Annexe 12, thème 5 : Coûts directs et coûts indirects

Chaque entreprise génère des coûts, même lorsqu'il n'y a pas d'activité de production, de services ou d'activité commerciale en cours. Pour comprendre cela, il est essentiel de savoir qu'il existe des coûts directs et des coûts indirects.

Les coûts directs sont ceux qui n'apparaissent que lorsque l'entreprise fabrique des biens ou produit des services, ou achète de la marchandise pour la revendre. Ces coûts dépendent directement du nombre de produits fabriqués ou des services fournis.

Les coûts directs peuvent être subdivisés en deux sous-groupes :



Coûts directs de matières premières	Coûts directs de main-d'œuvre
<p>Il s'agit de toutes les dépenses pour ce qui entre directement dans la fabrication d'un produit ou qui est utilisé pour produire un service, ou bien qui est acheté pour être revendu.</p> <p>Les coûts liés à l'acquisition de ces intrants, tels que le transport de chez le fournisseur jusqu'à l'entreprise, sont inclus dans les coûts directs.</p>	<p>Ce sont tous les salaires des travailleurs qui sont directement impliqués dans la production ou la fourniture de services. Ceci inclut également les contributions à la sécurité sociale.</p> <p>Chez les détaillants ou grossistes, les salaires ne sont pas considérés comme des coûts directs, car une personne vend généralement beaucoup d'articles différents.</p>

Les coûts indirects sont tous les autres coûts générés par les activités de l'entreprise et qui ne sont pas des coûts directs.

Il s'agit des coûts qui ne peuvent pas directement être attribués à un produit ou un service spécifique, comme par exemple la location d'un local pour les bureaux, le salaire du comptable, les intérêts sur un emprunt bancaire, le téléphone, l'assurance voiture, etc.

Chez les détaillants et les grossistes, tous les salaires sont des coûts indirects.

Pour être en mesure de calculer les coûts de fabrication d'un produit particulier ou de la fourniture d'un service particulier, les coûts indirects doivent être imputés proportionnellement. Si l'entreprise propose un seul produit ou service, ou si les produits sont assez similaires, comme par exemple des chaises et des lits, des pantalons et des chemises, les coûts indirects sont divisés par le nombre de produits et cette proportion est ajoutée aux coûts directs pour calculer le coût total par unité pour chaque article. Dans une entreprise de service, les coûts indirects sont généralement calculés sur base des heures de travail et ajoutés au temps nécessaire à fournir le service.

Les coûts indirects sont souvent appelés frais généraux.

Faire la distinction entre coûts directs et coûts indirects n'est pas toujours aisé. Prenons l'exemple la colle utilisée pour la fabrication de meubles : La quantité utilisée pour une chaise est si faible qu'elle représente une très faible partie du prix de cette colle. Dès lors, la dépense pour un pot de colle est considérée comme une dépense indirecte. Dans le même ordre d'idée, si un manœuvre aide plusieurs travailleurs, son salaire ne pourra être imputé à un seul produit. Son salaire sera considéré comme un coût indirect.

Coût total d'un produit ou service :

Somme des coûts directs de matières premières

+

Somme des coûts directs de main-d'œuvre

+

Proportion des coûts indirects

=

Coût total par produit ou service

Annexe 12 bis : Questions sur l'obtention du capital

1. Est-il possible d'emprunter la totalité du financement nécessaire ?
 - A. Presque tous les organismes de crédit exigent que l'entrepreneur apporte une partie importante des fonds nécessaires. Cela dépend, dans une large mesure, du marché et de la situation économique. Rares sont les organismes de crédit ou les prêteurs individuels qui engageraient leurs fonds dans un projet si ses initiateurs n'y ont pas investi une partie de leurs propres ressources.
 - B. Les fonds que le ou les propriétaires placent dans l'affaire constituent le capital social. On appelle ces fonds "l'investissement du propriétaire" dans le projet. (On les appelle aussi "capitaux propres", ou "fonds propres".)
L'argent emprunté par ailleurs est appelé "crédit" ou "financement".
 - C. Le Prêteur doit sentir l'engagement et l'implication personnels du demandeur. Cet engagement porte notamment sur le temps, l'énergie et l'argent que le propriétaire est disposé à investir dans l'affaire.
2. Où peut-on obtenir le capital social ?
 - A. Epargne personnelle.
 - B. Amis et parents.
 - C. Associés. Le propriétaire peut s'associer avec une ou plusieurs personnes afin de constituer le capital social nécessaire.
3. Où trouver des financements (ou crédit) ?
 - A. Banques.
 - B. Sociétés de financement.
 - C. Organismes publics.
 - D. Crédit commercial : certains fournisseurs offrent des possibilités de crédit pour l'équipement, la constitution des stocks, etc. Ils permettent à l'entreprise de commencer à fonctionner et d'encaisser des recettes avant l'arrivée des premières échéances de paiement.
 - E. Institutions de micro finance
4. Comment augmenter ses chances d'obtenir un financement, spécialement quand on est une femme entrepreneur ?
 - A. Les entrepreneurs ne sont jamais certains d'obtenir le financement sollicité. Cependant, s'ils ont préparé un dossier convaincant avant de contacter un organisme de crédit, ils auront plus de chances de voir leur demande satisfaite.

5. Selon quels critères évalue-t-on une demande de financement ?

- A. Pour évaluer une demande de financement, le banquier (ou le responsable des crédits dans un autre organisme) tient compte des quatre critères suivants. On les surnomme les "quatre C".
- **Caractère** : le comportement habituel du demandeur vis-à-vis de ses dettes sera pris en compte, et notamment la manière dont il a, par le passé, remboursé l'argent qu'il a emprunté.
 - **Capacité financière** : Les revenus du demandeur seront étudiés pour déterminer sa capacité à rembourser le prêt.
 - **Capital** : La fortune personnelle du demandeur sera examinée, en particulier ses économies et tous ses autres biens personnels et immobiliers.
 - **Conditions** : La situation économique de la population, du pays et de la région aura une incidence sur l'octroi du financement.
- B. Les entrepreneurs potentiels devraient démontrer qu'ils disposent d'une stratégie d'entreprise ou d'un plan d'action qui les mènera au succès.
- C. Le prêteur voudra s'assurer que l'entrepreneur potentiel dispose de l'expérience et des connaissances nécessaires dans le domaine de l'entreprise proposée.
- D. Peu importe que l'on tente de récolter un capital social ou d'obtenir un crédit financier, un plan réaliste et bien préparé est essentiel.
- E. Les femmes entrepreneurs devraient disposer de l'information, des contacts et des outils nécessaires pour faciliter leur accès au crédit.

6. A quoi va servir le capital ?

Il est nécessaire, avant tout, de calculer les besoins périodiques (hebdomadaires, mensuels ou trimestriels) et ponctuels de l'entreprise en argent frais. Pour déterminer ces besoins on fait référence à trois rubriques de dépenses : frais de démarrage, dépenses de fonctionnement et dépenses personnelles.

- A. **Frais de démarrage** : ces frais ne sont encourus qu'une seule fois (frais ponctuels), au moment du démarrage des activités. Une fois que l'entreprise aura commencé à fonctionner, ces dépenses ne se présenteront plus. Quelques exemples de ces dépenses sont donnés ci-dessous :
- Installations et équipement
 - Première dotation initiale de stocks
 - Cautions pour loyer, téléphone, électricité, etc.
 - Frais juridiques
 - Publicité pour l'inauguration.

Par exemple, pour ouvrir un restaurant il faut engager plusieurs sortes de dépenses de démarrage : tables et chaises, fours et friteuses, tous les ingrédients nécessaires à la confection des plats inscrits au menu, assiettes, couverts etc. Il faut également acheter ou louer des locaux, acheter une licence et un permis d'exploitation, imprimer un menu, etc. Il ne s'agit là que de quelques-unes des dépenses de démarrage.

- B. **Dépenses de fonctionnement** : en attendant que les bénéfices puissent assurer la viabilité de l'entreprise, il faudra disposer de liquidités pour les dépenses de fonctionnement. Exemples : reconstitution des stocks, fournitures, publicité, salaires

et charges, impôts et taxes, maintenance et équipement, assurances, loyer, téléphone, électricité, etc. Dès que le restaurant sera ouvert il faudra supporter en permanence des dépenses de fonctionnement : acheter de la nourriture, payer les cuisiniers et serveurs, régler les loyers chaque mois, s'acquitter des impôts, etc. Il est vrai que le restaurant commencera à encaisser des recettes, mais seront-elles suffisantes ? Il est essentiel de déterminer le montant nécessaire mensuellement pour assurer le fonctionnement de l'affaire.

- C. **Dépenses personnelles** : elles englobent les dépenses que l'entrepreneur doit faire pour vivre. Il a besoin d'argent pour couvrir ses dépenses personnelles : loyer ou crédit immobilier, aliments, transport, assurance, habillement, électricité, soins médicaux, loisirs, etc....

Nombreuses sont les nouvelles entreprises qui ne sont pas immédiatement rentables ; il faudra peut-être une à trois années pour qu'elles le deviennent. On doit programmer toutes ces dépenses. Une personne peut lancer une nouvelle entreprise tout en travaillant par ailleurs, ou avoir un conjoint qui gagne de l'argent grâce à un travail en dehors du foyer. Cela aide à réduire les montants requis pour financer l'entreprise.

Annexe 13, thème 5 : Coût direct ou coût indirect ?

Cocher la bonne case pour chaque exemple ci-dessous :

Exemple	Catégorie de coût	
	Coût Direct	Coût Indirect
Salaires des ouvriers		
Achat d'outils		
Matières premières		
Publicité pour le magasin		
Réparation de machines		
Achat de produits finis		
Salaire du propriétaire		
Fournitures de bureau		
Maintenance d'un tracteur		
Honoraire d'un consultant pour une étude de marché		
Paiement d'intérêts sur un emprunt		
Briques et ciment pour une construction		
Essence pour une entreprise de taxis		
Profilés en aluminium pour un atelier métallique		
Electrodes et gaz pour une entreprise de soudure		
Salaire de la vendeuse d'un magasin de mode		
Cuir pour une entreprise de chaussures		
Frais de scolarité pour les enfants du personnel		
Amortissement d'une machine		
Remplacement d'un stock de marchandises		
Visite de clients à l'étranger		
Assurance voiture		
Pièces de rechange dans un atelier mécanique pour voitures		
Matériels électriques dans le bâtiment		
Sécurité sociale pour les ouvriers		
Engrais pour un exploitant agricole		

Annexe 13 bis :

Origine des crédits de financement de l'entreprise

De nombreux entrepreneurs potentiels ont des idées et des projets d'affaires prometteurs. Toutefois, le financement nécessaire à la concrétisation de leurs projets n'est pas nécessairement disponible. Il en résulte que bon nombre de micros et petites entreprises potentielles ne voient jamais le jour. Pour démarrer son entreprise, le promoteur d'une petite entreprise devra investir une partie de ses ressources financières. Cependant, il sera possible, grâce à une bonne préparation et à une planification de qualité, d'obtenir les crédits requis auprès d'autres sources de financement. Pour mettre en place une entreprise, les deux premières sources de financement sont les capitaux propres du promoteur et les emprunts auprès des organismes de crédit.

1. Capital social

La plupart des entrepreneurs utilisant leurs économies pour financer le capital social. D'après les experts, la moitié au moins des sommes nécessaires au lancement d'une petite entreprise doit être fournie par l'entrepreneur. Cela signifie que les futurs patrons doivent travailler plusieurs années pour constituer une épargne suffisante.

Les crédits fournis par les parents et les amis sont une autre source de financement très prisée. Il convient, cependant, de s'arrêter sur quelques points. Par exemple, ces bailleurs de fonds ne risquent-ils pas d'avoir envie de diriger l'affaire ? Qu'arrivera-t-il si l'entreprise tombe en faillite ? Cela risque-t-il de compromettre vos relations ?

Le capital social peut également être financé pour partie par un ou plusieurs autres partenaires. La participation de partenaires permet de réunir plus facilement les sommes nécessaires. Toutefois, il faut que les partenaires s'entendent, ce qui n'est pas toujours facile. Etant donné que la majorité des entrepreneurs qui lancent leur affaire veulent rester maître des décisions à prendre, avoir des partenaires, même minoritaires, n'est peut-être pas très réaliste.

2. Prêts proposés par des organismes de crédit

Lorsque le capital apporté par l'entrepreneur et éventuellement ses parents, amis ou partenaires ne suffit pas au lancement de l'entreprise, il est envisageable d'emprunter les fonds manquants à des "prêteurs": banques, organismes de crédit et même personnes privées. D'ordinaire le prêteur ne consent à avancer des fonds à un entrepreneur qui lance son entreprise que lorsqu'il le connaît et qu'il a confiance en lui.

Les prêteurs refusent de financer des risques trop importants. Ils ne veulent pas perdre leur argent dans une entreprise qui risque de faire faillite. C'est pourquoi ils étudient minutieusement le projet de lancement. Ce projet doit décrire la façon dont l'entreprise va être gérée, les sommes dont il faudra disposer, la manière dont elles seront utilisées et le moment où l'entreprise deviendra rentable.

La plupart des personnes qui veulent emprunter pensent que le métier des banques est de prêter de l'argent. Et pourtant on constate à travers le monde que les micro- et petites entreprises ont beaucoup de mal à obtenir des crédits d'établissements bancaires. Les banques n'accordent des prêts que lorsque les risques de perdre l'argent avancé sont très faibles.

En règle générale, elles ne prêtent qu'aux clients qu'elles connaissent depuis longtemps. Il faudra donc chercher ailleurs...

3. Critères d'évaluation des demandes de crédit

Les organismes de crédit (c'est-à-dire, dans la plupart des cas, les banques) appliquent diverses procédures, et la personne qui demande un prêt doit s'y conformer. Même si ces organismes souhaitent aider les emprunteurs potentiels, ils doivent avoir la garantie que l'amortissement du prêt se fera conformément aux conditions acceptées par l'emprunteur. Les facteurs dont il est tenu compte pour juger une demande de prêt sont généralement les suivants :

- **Type de Prêt :** A court ou à long terme
- **Objet du Prêt :** La banque va contrôler que l'emprunteur ne va pas investir l'argent reçu dans une entreprise illicite, ou préjudiciable à l'intérêt public.
- **Solvabilité et intégrité de l'emprunteur :** Peut-on faire confiance à l'emprunteur ?
- **Capacité :** Le profil commercial de l'emprunteur est un bon indicateur de sa capacité à gérer le projet de manière professionnelle. L'examen de ses aptitudes aide la banque à voir si l'emprunteur sera en mesure d'utiliser le prêt pour l'objectif annoncé.
- **Période de remboursement :** Il s'agit d'une obligation très importante du point de vue des emprunteurs et des prêteurs. Le prêteur doit savoir si la proposition de remboursement de l'emprunteur est réaliste. A cet effet, il doit utiliser des projections statistiques et financières et conseiller l'emprunteur en vue de l'adoption d'échéances réalistes (durée du prêt, périodicité et montant des remboursements, etc.)
- **Caution :** Quelle sorte de caution est considérée comme acceptable par la banque ? Souvent la caution consiste à hypothéquer, au profit de la banque, un bien immobilier appartenant à l'entrepreneur. Même si les autres conditions sont remplies, la banque peut refuser la demande si ses modalités habituelles de caution ne peuvent être remplies. C'est notamment vrai lorsque c'est la première fois que l'emprunteur sollicite un prêt.
- **Garanties :** Certains prêteurs requièrent à la fois une caution et des garanties de la part de la famille ou des amis de l'emprunteur.
- **Plan d'affaires :** Il s'agit d'un outil essentiel que tous les organismes de crédit utilisent pour décider si le prêt peut être accordé. La faisabilité du projet permet d'apprécier s'il est réaliste. L'étude de faisabilité du projet sera élaborée par l'emprunteur lui-même, ou par un consultant à qui il l'aura confiée. Le prêteur évalue la faisabilité du projet à partir de l'étude soumise par le demandeur et tire ses conclusions. Il lui arrive également de préparer sa propre étude de faisabilité pour comparaison. La faisabilité du projet sera jugée à partir de multiples facteurs, mais le prêteur attachera une attention toute particulière au coût du projet, et aux "flux de trésorerie" (on dit aussi "cash-flow") qu'il engendre. Les projections concernant les flux de trésorerie ainsi que d'autres statistiques et projections financières permettent de s'assurer que l'entreprise projetée encaissera plus d'argent qu'elle ne va en dépenser. Le prêteur déterminera ainsi si le prêt est sûr et si l'emprunteur est en mesure de respecter l'échéancier.
- **Dans le cas d'une entreprise déjà cliente de la banque,** une demande pour un financement temporaire de son "fonds de roulement" sera examinée d'un œil plutôt favorable. (le fonds de roulement est la différence entre les recettes courantes et les dépenses de fonctionnement. Certaines entreprises dites "saisonnnières" ont des recettes concentrées sur une courte période de l'année, alors qu'elles doivent dépenser de l'argent en permanence).

La banque va étudier l'historique de ses relations avec cette entreprise avant de décider de la suite à donner à la demande. Mais si l'entreprise cliente envisage de lancer une autre entreprise (une succursale dans une autre région, par exemple), la procédure sera presque la même que celle appliquée à un nouveau demandeur.

Les promoteurs peuvent faire appel à plusieurs types de financement. Une décision très importante est de choisir le financement le mieux adapté à leurs besoins du moment. Ce choix a souvent un effet déterminant sur l'avenir de l'entreprise.

Le fait de recevoir un prêt bancaire à court terme, à la place du prêt à long terme qui était nécessaire, peut rapidement entraîner une crise. La vente, par l'entrepreneur, d'une partie de ses actions, pour pouvoir injecter de l'argent frais dans l'affaire, peut se révéler beaucoup plus coûteuse qu'un emprunt. Les crédits trop longs peuvent aussi être coûteux et restreindre le volume des activités.

Choisir des sources de financement est un art difficile qui recèle de nombreux pièges. Dans la majorité des cas, le banquier est un bon conseiller sur le type de crédit à choisir.

4. Critères pour évaluer ses sources de financement

Pour choisir la meilleure source de financement, on doit se poser les questions suivantes :

- Quels sont les avantages du prêt par rapport à son coût ? (coût)
- Quelle est la source de financement qui expose l'entreprise au risque le plus faible ? (risque)
- Les conditions imposées par la banque vont-elles gêner une recherche de financements complémentaires ou limiter l'emploi des bénéfices résultant de l'activité ? (flexibilité).
- Le contrôle de l'affaire par le promoteur peut-il être remis en cause, notamment quand le promoteur devient minoritaire ? Cette perte de contrôle peut-elle l'empêcher de prendre, en matière d'exploitation, les décisions opportunes susceptibles de sauvegarder les intérêts de l'entreprise ? (contrôle)
- Quelles sont les sources de financement disponibles pour l'entreprise ? (disponibilité)

Coût : Le coût d'un prêt s'évalue généralement par son impact sur les bénéfices des propriétaires, pas seulement par les dépenses supplémentaires qu'il impose à l'entreprise. Prenons l'exemple d'une société qui doit choisir entre un emprunt d'un montant de 20.000 unités frappé d'un intérêt de 10% et la cession de 25% des parts de l'affaire afin de mobiliser une somme de 20.000 unités. Les intérêts que l'entreprise envisage de payer s'élèvent à 2.000 par an, ce qui réduirait ses revenus nets d'une somme égale avant impôt. Si la société espère gagner 30.000 unités, les dépenses liées au paiement des intérêts réduiraient cette somme à 28.000. Pour ce qui concerne la solution de la cession d'une partie du capital social, les revenus nets seraient de 30.000 unités étant donné qu'il n'y aurait aucun intérêt à payer. Toutefois, les actionnaires actuels ne recevront que 22.500 unités, car les nouveaux actionnaires auront droit à 7.500 (soit $30.000 \times 25\%$). Cependant, dans le cas de la cession d'une partie du capital social, les revenus de l'entreprise seront plus élevés mais la part des actionnaires actuels sera moins importante.

Chacune des sources de financement a ses propres coûts. Les sources internes comme celle consistant à céder des éléments d'actifs (immeubles, machines, équipements, stocks, etc.) peuvent entraîner tantôt une diminution des recettes du fait de la diminution des stocks, tantôt des coûts de fonctionnement accrus suite à la vente d'équipements productifs. Le recours exagéré au crédit-fournisseur peut entraîner une suppression des rabais consentis par le fournisseur.

Risque : Emprunter de l'argent comporte certains risques.

Le recours au crédit-fournisseur peut provoquer le mécontentement des fournisseurs et, éventuellement, porter atteinte à la capacité d'endettement de l'entreprise.

Faire appel au crédit bancaire entraîne le paiement d'intérêts. Dès lors que l'argent emprunté doit être remboursé avec des intérêts, ces intérêts s'imputent sur le flux de trésorerie qui risque de diminuer de façon notable. Reculer trop souvent des échéances de crédit peut être à l'origine d'événements graves comme la confiscation de la caution ou la faillite.

L'unique source de financement qui ne comporte aucun risque pour l'entreprise est le capital social car, dans ce cas, le risque est supporté par les actionnaires et non par l'entreprise.

Flexibilité : Compter uniquement sur les bénéfices pour satisfaire ses besoins en financement peut amener l'entreprise à se montrer trop prudente. Elle risque dans ce cas de

refuser la prolongation de crédits accordés à ses clients, ou de renoncer à accroître ses stocks. Dans les deux cas ceci peut entraîner une réduction des ventes. L'utilisation de crédits accordés par ses fournisseurs (crédit-fournisseur) comme principale source de financement peut rendre l'entreprise beaucoup trop dépendante de ses fournisseurs actuels et l'empêcher de profiter des prix plus intéressants pratiqués par leurs concurrents.

Contrôle : Le recours au financement interne (vente d'éléments de l'actif) et à des crédits auprès de fournisseurs ne modifie pas, en général, le contrôle que les actionnaires exercent sur l'entreprise. Par contre, ils ont leur mot à dire si l'entreprise veut avoir recours à des crédits bancaires. Et, bien entendu, ils sont tout puissants quand il s'agit de modifier le capital social. Tout ce qui précède ne concerne évidemment que les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée.

Les prêteurs interviennent rarement dans les affaires de l'entreprise et, en outre, ils ne jouissent pas du pouvoir légal de voter lorsqu'il s'agit de trancher des questions intéressant l'entreprise ; pouvoir que détiennent les actionnaires.

Disponibilité : Souvent, il arrive que l'aptitude d'une entreprise à mobiliser des capitaux soit restreinte du fait de l'insuffisance des sources de financement intéressantes.

Etude des facteurs d'évaluation : Chacune des sources de capitaux examinées doit faire l'objet d'une évaluation en termes de coût, de risques, de flexibilité, de contrôle et de disponibilité. Quel est le facteur le plus important ? Quel est le moins important ? La réponse dépendra de la situation qui prévaut. Dans de nombreux cas, la disponibilité peut être le facteur crucial. Dans d'autres, le facteur déterminant peut être celui des coûts. La décision ne peut être prise qu'à la suite d'une analyse prudente de l'entrepreneur.

5. Le point de vue de la banque ou de l'institution de crédit

Il est fréquent que la banque refuse une demande de crédit. Elle est en effet surtout préoccupée par la question suivante : L'entreprise est-elle en mesure de rembourser le crédit ? Le refus peut avoir pour cause la présentation par l'entrepreneur d'un dossier bâclé et confus, visiblement préparé à la hâte. Dans ce cas, la banque détecte rapidement les omissions et les incohérences du dossier.

Lorsqu'une demande de crédit est rejetée, l'attitude la plus sage pour l'entrepreneur consiste à accepter ce rejet de bonne grâce et à étudier les carences du dossier afin de mieux préparer les prochaines demandes de financement.

Les points que la banque examine le plus attentivement sont les suivants :

De quel type de crédit s'agit-il ?

Le type de crédit sera fonction de son objectif. Outre le capital social qui n'est jamais remboursé, les entreprises ont recours à trois formes de crédits pour financer leurs activités.

- **Crédit fournisseur :** Il ne s'agit pas, à proprement parler, d'un emprunt. Il s'agit d'une somme que l'on doit à ses fournisseurs lorsqu'ils acceptent de livrer des marchandises sans les faire payer immédiatement. Il est possible, ainsi, de constituer des stocks sans avoir à les régler au comptant.
- **Crédit à court terme :** Les banques fournissent en général ce genre de crédit pour permettre à l'entreprise d'acquiescer à l'avance des marchandises en vue de la saison commerciale à venir ou d'une opération ponctuelle. Ces crédits se remboursent facilement car ils génèrent des rentrées d'argent aux moments planifiés ou à la fin du marché. Le crédit à court terme se rembourse en moins d'une année. On parle dans ce cas, de **crédit de marché**.
- **Crédit à long terme :** Les crédits de plus d'une année sont utilisés en vue de la création, de l'expansion ou de la modernisation d'une affaire. Ils sont remboursés sur les bénéfices cumulés. D'ordinaire, ces crédits sont garantis par une hypothèque.

Curieusement, beaucoup d'entrepreneurs ont du mal à faire la différence entre les trois types de crédit.

Les ventes sont-elles suffisantes ? Le prêt est-il sollicité pour augmenter le volume des ventes ? Pour acheter d'importants volumes de marchandises ? Pour faire une importante campagne de publicité ?

Quelle est la situation des créances ? L'entreprise aurait-elle besoin d'argent parce qu'elle ne sait pas, ou ne peut pas, recouvrer l'argent que lui doivent ses clients ?

La marge bénéficiaire est-elle suffisante ? Y a-t-il à la fois un volume d'affaires considérable et peu ou pas de bénéfices ? La taille du marché est-elle suffisante ? A partir de quel volume de ventes l'entreprise commence-t-elle à faire des bénéfices ? Les prévisions de recettes et de dépenses sont-elles réalistes ?

L'entrepreneur ne confond-il pas crédit de marché (court terme) et crédit à long terme ? Cette situation est fréquente et certains entrepreneurs prétendent rembourser leur crédit en une seule fois alors qu'il est clair que l'activité générée par le crédit ne pourra générer des revenus que dans la durée, grâce à la rotation d'un stock ou à la répétition de prestations de services.

La banque doit étudier soigneusement le flux de trésorerie (le "cash-flow") de l'entreprise pour déterminer si l'entrepreneur ne prélève pas des montants excessifs pour son propre compte, obligeant ainsi l'entreprise à solliciter abusivement des crédits. La banque doit également veiller à ce que l'argent nécessaire au fonds de roulement ne soit pas utilisé à d'autres fins (investissements peu productifs, distribution de dividendes, etc.)