

## **Chapitre 5 : Formation et évolution de l'entreprise**

Chaque entreprise a un cycle de vie, c'est-à-dire qu'elle doit passer par des étapes depuis sa création jusqu'à sa distribution et on distingue 3 étapes majeurs : Création (naissance), croissance (évolution), déclin.

**I-Création de l'entreprise :** Pour créer l'entreprise et lui assurer une chance de réussite, il y a des étapes à respecter :

**1-Trouver l'idée :** Qu'elle naisse de l'expérience, du savoir-faire, de la créativité ou d'un simple concours de circonstance, l'idée prend souvent la forme d'une intuition ou d'un désir qui s'approfondit et mûrit avec le temps. Il faut trouver l'idée du projet et l'exploiter à travers des critères bien précis :

- ➔ Que l'idée soit faisable et réalisable
- ➔ Qu'elle existe car c'est un point de départ
- ➔ Que cette idée corresponde à un besoin à satisfaire sur un marché car qui dit entreprise dit offre.
- ➔ L'idée doit correspondre à des moyens à disposition (moyens matériels, capital, capacité managériale)
- ➔ Le projet doit avoir un objectif à atteindre.

**\*Caractéristiques d'un bon créateur :**

- ➔ Esprit de concurrence : avoir l'esprit de rivalité et savoir concurrencer.
- ➔ Avoir la capacité de convaincre : comme il entretient des relations avec des partenaires (banque, fournisseurs, clients...), il doit pouvoir les convaincre que ses produits sont les meilleurs sur le marché.
- ➔ Capacité de mobilisation : Un entrepreneur doit savoir mobiliser une équipe et la motiver.
- ➔ Capacité de communication : Il doit savoir transmettre le message et faire connaître ses produits et son entreprise.
- ➔ Une capacité à se remettre en question lorsque la solution apportée se traduit par un échec.

### **2- Monter le projet**

Cette seconde étape doit permettre de vérifier le réalisme du projet, c'est-à-dire la cohérence entre, d'une part, la personnalité, les motivations, les objectifs, le savoir-faire, les ressources et les contraintes personnelles du créateur ; et d'autre part, les contraintes propres au produit, au marché, aux moyens qu'il faut mettre en place, qui doivent s'avérer maîtrisables. Pour cela, il faut recueillir de la documentation, des avis et conseils, analyser les contraintes et définir les grandes lignes de son projet. Au terme de cette première approche, si des incompatibilités apparaissent entre les exigences du projet et sa situation personnelle, un certain nombre d'actions correctrices doivent être engagées : modifier ou différer son projet, se former ou encore rechercher des partenaires. Il est généralement recommandé au créateur de présenter à ceux dont il sollicite l'aide un tableau de son projet en cinq volets :

-Le premier volet concerne **le marché**. Il est nécessaire ici de définir le plus précisément possible sa clientèle : sa répartition (entreprises, associations, institutions, collectivités, individus, couples,

familles...), s'agit-il d'une clientèle homogène ou hétérogène ? Quelles sont ses caractéristiques ? (taille, activité, chiffre d'affaires pour les entreprises ; âge, catégorie socioprofessionnelle pour les particuliers, etc.), quel est son niveau de consommation ou taux d'équipement ? Est-elle concentrée, dispersée, de passage, de proximité... ? Quelles sont les attentes des futurs clients ? (gain de temps, de place, d'argent, besoin de sécurité, de confort, de nouveauté, etc.), quels avantages l'entreprise va-t-elle leur apporter ? (garantie de qualité, de technicité, de ponctualité, de souplesse, de délais d'exécution, horaires, étendue du choix, etc....).

-Le 2eme, 3eme, 4eme et 5eme volets concernent les 4P : Produit, Prix, Place (Distribution) et Promotion (Communication).

Cette nouvelle étape doit permettre de construire l'offre de son entreprise en validant ou ajustant certains points-clés de son projet, on parle alors de **stratégie commerciale**. Pour cela, le créateur devra analyser les caractéristiques de la demande (pour répondre au plus près aux exigences du marché) et de l'offre de la concurrence (pour se distinguer et mettre en avant ses atouts).

Une fois l'offre construite, il est temps d'envisager l'organisation de la force de proposition de l'entreprise, c'est à dire prévoir les relations avec ses futurs clients et **choisir des actions commerciales** à mener pour favoriser ces relations. Les moyens permettant d'agir sur un marché peuvent être classés en trois catégories :

- Ceux qui visent à « **attirer le consommateur vers le produit** ». Ils relèvent de l'action publicitaire. En fonction du budget, de l'étendue du rayon d'action et du type de support le plus efficace, pourront être choisis : l'insertion dans les « pages jaunes », la signalétique et/ou publicité sur le lieu de vente, la distribution de prospectus, de cartes de visite, la publication d'encarts publicitaires dans la presse locale ou spécialisée ainsi que dans les annuaires professionnels, la diffusion d'annonces sur les radios locales...
- Ceux qui visent à « **pousser le produit vers le consommateur** ». Ils relèvent de l'action promotionnelle. Elle permet d'inciter ponctuellement à l'achat en accordant un avantage exceptionnel : journées portes ouvertes, petits événements, dégustations, démonstrations, participation à des foires, cartes de fidélité...
- Ceux qui visent à « **établir un contact direct avec le consommateur** ». Ils relèvent des actions de prospection ou de relance : porte à porte, prospection téléphonique, par courrier, fax avec coupon-réponse...

### **3. Réaliser le montage économique, financier et juridique**

Lorsque le projet est retenu, le créateur devra s'assurer de sa viabilité et de sa cohérence :

#### **3-1-Les comptes prévisionnels :**

- quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet ? Est-il possible de les réunir ? Elaboration du plan de financement initial.
- l'activité prévisionnelle de l'entreprise va-t-elle sécréter un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? En d'autres termes, le projet sera-t-il rentable ? Elaboration du compte de résultat prévisionnel.
- les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période ? Le plan de trésorerie permettra de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements.
- quel montant minimal de ventes ou de prestations de services faudra-t-il impérativement atteindre au cours de la première année pour pouvoir au moins faire face à toutes les charges de l'exercice.

- enfin, la solidité financière de l'entreprise prévue grâce au plan de financement initial se poursuivra-t-elle au fur et à mesure du développement de l'affaire ?

**3-2-Le financement correct d'un projet** est l'une des conditions de réussite du projet. Il convient de réunir suffisamment de capitaux pour que tous les besoins durables de l'entreprise (frais d'établissement, investissements, dépôts, besoin de fonds de roulement) soient financés intégralement par des ressources financières adaptées à la durée de ces besoins (capitaux propres, emprunts, prêts personnels, prêts à l'entreprise, aides, subventions, comptes-courants, crédit-bail). Après avoir effectué le recensement de ces besoins et des ressources financières disponibles, il sera nécessaire de rechercher une ou plusieurs solutions pour les capitaux manquants.

**3-3-Les aides à la création d'entreprise** constituent des dispositifs publics, mis en place à l'initiative de l'Etat ou des collectivités locales pour favoriser l'implantation d'entreprises dans des territoires prioritaires en matière d'aménagement du territoire, la réinsertion professionnelle de personnes en difficultés, la réalisation d'investissements et la création d'emplois.

**3-4- Le cadre juridique** permettra à l'entreprise de voir le jour en toute légalité. Quelle que soit l'activité qui sera exercée, industrielle, commerciale, artisanale, ou libérale, le choix d'une forme juridique se fera entre : demander son immatriculation en tant qu'entrepreneur individuel ou créer une société. Le choix d'une structure repose sur les critères suivants :

- **la volonté de s'associer** (on peut être tenté de créer une société à plusieurs pour des raisons diverses : patrimoniales, économiques, fiscales, sociales). On peut également chercher à rester indépendant (entreprise individuelle ou EURL)
- **l'organisation patrimoniale** : lorsque l'on a un patrimoine personnel à protéger et/ou à transmettre, le choix de la structure juridique prend toute son importance. Le fait de constituer une société permet de différencier son patrimoine personnel de celui de l'entreprise, et donc de protéger ses biens personnels de l'action des créanciers de l'entreprise.
- **les besoins financiers** : ils ont été déterminés lors de l'établissement des comptes prévisionnels.
- **Le fonctionnement de l'entreprise** : selon la structure choisie, les règles de fonctionnement seront plus ou moins contraignantes. Dans l'entreprise individuelle, le dirigeant est le seul maître à bord. Il prend les décisions, seul, et engage en contrepartie sa responsabilité. Dans les sociétés, le dirigeant n'agit pas pour son propre compte, mais au nom et pour le compte de la société. Il doit donc observer un certain formalisme et requérir l'autorisation de ses associés pour tous les actes importants qui touchent la vie de l'entreprise.
- **le régime social, fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise** : selon le type de structure choisi, les bénéfices de l'entreprise seront assujettis à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés. Ce critère est cependant rarement déterminant lors de la création de l'entreprise car il est toujours difficile d'évaluer précisément le chiffre d'affaires prévisionnel de la future entreprise.

#### 4- Les formalités des entreprises

Après avoir achevé l'élaboration du projet sur le plan commercial, financier et juridique, on est en mesure d'effectuer les formalités imposées par la nature de l'activité et/ou la structure juridique choisie. L'entreprise peut alors obtenir une existence juridique par le dépôt d'une demande d'immatriculation auprès du Centre de formalités des entreprises (CFE). Le CFE centralise les pièces

du dossier de création et les transmet auprès des différents organismes et administrations intéressés par la création.

-Chambre de commerce -organisme sociaux- les services fiscaux –le tribunal de commerce.

## 5- Le démarrage de l'activité

Le démarrage de l'activité consiste à passer de la situation de porteur de projet au métier de chef d'entreprise. Cela suppose de s'impliquer dans quatre fonctions essentielles : vendre, s'organiser, planifier, gérer.

➔ vendre : cette fonction représente le premier objectif de l'entreprise. Il s'agit de mettre en place les actions commerciales, d'établir le prix de vente et de vérifier le prix de revient, de définir les conditions de vente, de concevoir les outils et documents commerciaux, de procéder aux achats et de constituer la gamme de produits

➔ s'organiser : il s'agit tout d'abord de mettre en place de manière concrète les moyens nécessaires à la réalisation du chiffre d'affaires (procéder aux embauches, choisir des prestataires, répartir les tâches et l'organisation du travail, s'équiper en achetant du matériel...) ; de pratiquer ensuite une veille permanente de l'évolution de ses produits, de son marché, de sa concurrence ; d'adopter enfin des systèmes de classement et d'archivage des dossiers prospects, clients, fournisseurs...

➔ planifier : il est nécessaire d'établir une organisation dynamique permettant d'identifier les temps consacrés à chaque tâche du chef d'entreprise (produire – vendre – gérer). Des outils tels que l'agenda, le plan de travail hebdomadaire... sont indispensables.

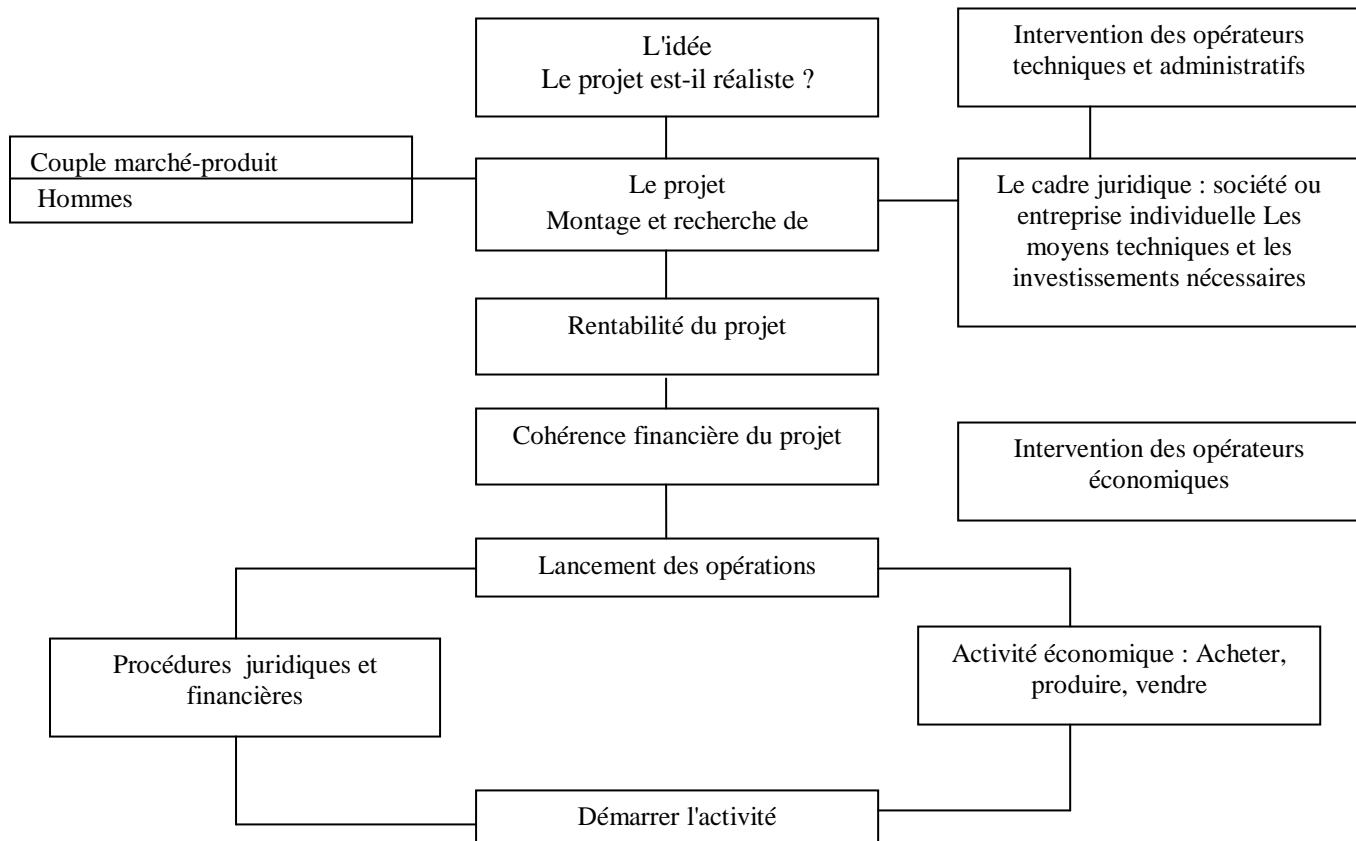
➔ gérer : consiste à contrôler que les réalisations sont conformes aux prévisions (comptes prévisionnels) ; à répondre en temps et en heure aux échéances diverses (administratives, financières, sociales, fiscales, contractuelles, etc.) ; à mettre en place des outils qui permettront à la fois de suivre l'activité et d'effectuer sa comptabilité ; et à préparer l'avenir en prenant des décisions de stratégie qui permettront soit de corriger la trajectoire, soit de développer son activité.

## 6. Les obligations fiscales, comptables et sociales

Le métier de chef d'entreprise suppose de prendre à tout moment un certain nombre de décisions d'ordre fiscal, social et comptable, à commencer par le choix de son propre statut. Pour éviter de se laisser surprendre et être mesure de dialoguer avec les administrations concernées, il est indispensable de connaître et comprendre les principes de base qui régissent **la fiscalité** (imposition des bénéfices, taxe professionnelle, TVA), la **comptabilité** des entreprises. Ainsi que les **obligations sociales** des dirigeants (rattachement au régime général des salariés ou au régime des travailleurs non salariés).

**La création n'est en fait rien d'autre que l'établissement de l'acte de naissance de l'entreprise. C'est l'aboutissement d'un long processus qui a trouvé son origine dans une idée et qui se matérialisera par la conquête d'un nouveau marché.**

### *Démarche de la création d'entreprise*



## **II- Croissance de l'entreprise**

**1-Définition :** La croissance de l'entreprise désigne le développement qualitatif et quantitatif de l'organisation à long terme.

### **2- Les modalités de la croissance de l'entreprise :**

**2-1-La croissance interne :** L'entreprise investit dans la création d'une nouvelle capacité de production, notamment dans l'achat de nouveaux moyens de production pour pouvoir bénéficier des techniques les plus modernes. Ainsi une croissance interne bien maîtrisée permet une exploitation optimale des ressources de l'entreprise.

Cette modalité de croissance est préférée lorsque :

- La demande croît rapidement
- les techniques de production et normes de consommation sont en évolution notable
- Les prix relatifs des facteurs de production changent
- des économies d'échelles (les charges fixes sont réparties sur une production plus importante peuvent être réalisées, donc les coûts de revient unitaires diminuent et l'entreprise devient plus compétitive) peuvent être réalisées.

Néanmoins, plusieurs difficultés peuvent être liées à cette stratégie, notamment :

- La croissance interne est un processus long : la création de nouvelles capacités de production et leur adaptation implique des délais de réalisation plus importants.

-La croissance interne est un processus risqué ; elle impose des ressources de financement importantes susceptibles de modifier la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise.

**2-2-La croissance externe :** Se fait par le rachat d'activités appartenant à d'autre entreprise.

Elle peut s'effectuer par :

**L'acquisition :** Une entreprise acquière (achète) une autre entreprise.

**La fusion :** Deux ou plusieurs entreprises disparaissent pour donner naissance à une seule entreprise.

**L'absorption :** une entreprise absorbée est intégrée dans une autre entreprise absorbante. Procédé de regroupement des sociétés consistant pour une société à faire apport de son actif et de son passif à une autre société avant d'être dissoute.

➤ **Les avantages liés à ce type d'orientation sont :**

-Des économies d'échelle : gains réalisés par une entreprise grâce à la réduction des coûts de production consécutive à un accroissement des quantités produites.

-Les effets d'expérience : L'expansion de l'activité donne une expérience plus grande, ceci représente une source de rentabilité.

➤ **Les limites de la croissance externe :**

-Elle impose des liens juridiques de dépendance.

-Difficultés d'intégration quant les cultures sont différentes et les marchés sont très éloignés.

-Les erreurs d'évaluation des capacités rachetées qui seront suivies par la revente de ces acquisitions.

### **III- La disparition de l'entreprise**

#### **1 Causes**

- Rachat ou cessation d'activité

-Concurrence / Inadéquation produit/marché

-Insuffisance de CA / Excès de charges / Mauvaise gestion / Manque de trésorerie

La disparition d'une entreprise est toutefois constatée, soit après des fusions, acquisition, et absorption, soit lorsque la situation de défaillance ou de dépôt de bilan est prononcée. Une entreprise est en situation de défaillance ou de dépôt de bilan « à partir du moment où une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre ». Cette procédure intervient lorsqu'une entreprise est en état de cessation de paiement, c'est-à-dire qu'elle n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible.

#### **2. Modalités**

##### **a) La cessation de paiement**

L'entreprise jongle pendant un certain temps avant de ne plus pouvoir payer

##### **b) Le dépôt de bilan**

Ouverture d'une procédure de redressement judiciaire au tribunal de commerce

Dépôt des comptes au tribunal

1-Nomination d'un administrateur judiciaire

2-Période d'observation de 3 mois (l'administrateur dirige l'entreprise avec/sans le patron)

3-Plan de redressement

##### **c) Options possibles**

– continuité de l'activité

– vente totale ou partielle

– liquidation judiciaire

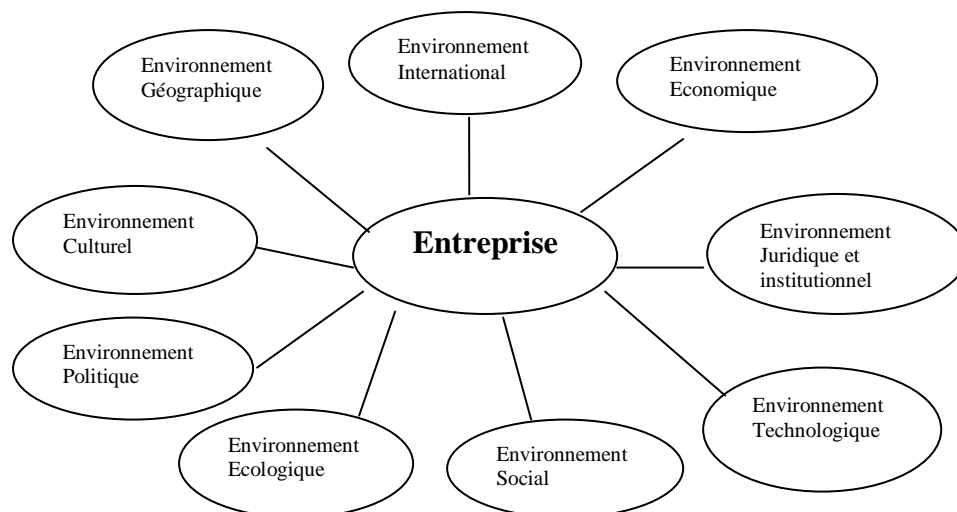
## \*La liquidation judiciaire

La liquidation judiciaire concerne les entreprises en cessation des paiements (situation dans laquelle l'entreprise n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible) et dont le redressement est manifestement impossible. Cette procédure est destinée à mettre fin à l'activité de l'entreprise ou à réaliser son patrimoine par une cession globale ou séparée de ses droits et de ses biens.

## IV- L'environnement de l'entreprise :

**1-Définition :** L'environnement de l'entreprise est généralement défini comme l'ensemble des éléments, réalités et événements externes à l'entreprise pouvant influencer son fonctionnement et l'affecter positivement ou négativement. Elle amène à analyser et comprendre ce qui se passe dans son environnement pour pouvoir agir d'une manière efficace et efficiente.

### 2- Les composantes de l'environnement :



### 1-L'environnement économique

Les entreprises ont subi pendant longtemps les effets de la crise économique et de la concurrence internationale. Les contraintes sont en général, fixées par la politique économique nationale. Dans une économie dite décentralisée, les objectifs (plein emploi, stabilité des prix, équilibre de la balance extérieure, croissance...) de la politique économique de l'Etat doivent être atteints par l'intermédiaire des décisions des agents économiques et en particulier des entreprises.

### 2-L'environnement technologique

On assiste depuis la fin des années 80, à une course à la technologie. Les procédés de production sont de plus en plus sophistiqués (l'assistance par ordinateur a généré une véritable révolution industrielle). L'environnement technologique évolue rapidement, ce qui peut perturber le fonctionnement de l'entreprise (celle-ci doit en effet toujours innover).

### 3-L'environnement sociologique

Les firmes se doivent de prendre en compte l'évolution des mentalités et des nouvelles priorités qui s'imposent à elles. L'élévation du pouvoir d'achat qui s'est accompagnée d'une exigence accrue des

consommateurs (qualité) et l'engouement pour l'écologie sont deux éléments de poids dans la stratégie de l'entreprise.

#### 4-L'environnement institutionnel

Le législateur s'est donné les moyens pour tenter de contrôler l'évolution de l'environnement social et économique. Le Droit des Affaires (Droit de la Concurrence et Droit de la Consommation) a été instauré pour protéger les consommateurs et assurer la libre concurrence entre les entreprises.

#### 5-L'environnement international

La nouvelle configuration des relations internationales n'est pas sans incidence sur les firmes. On assiste en effet depuis le début des années 80 à une mondialisation des échanges. La concurrence est devenue de plus en plus accrue. Certaines firmes (généralement des grands groupes industriels), conscientes de l'importance de l'environnement, ont créé au sein de leur structure des "**Directions de l'environnement**". Ces Directions ont un rôle d'étude, de communication et de réflexion. Elles se doivent d'anticiper les contraintes qui s'imposeraient à l'entreprise. Les relations environnement-entreprises sont reproduites dans le schéma ci-dessous :



Toutefois, comme nous l'avons signalé ci-dessus, les entreprises sont également capables d'influencer l'environnement. Les décisions qu'elles prennent quotidiennement, peuvent donc avoir un impact sur le milieu économique. Ces décisions auront des effets positifs ou négatifs (on parle généralement d'externalités). Exemple d'une entreprise

