

**PARTICULARITES DE DEMARRAGE D'ACTIVITES
NOUVELLES EN ALGERIE
ALEAS, CONTRAINTES ET PROCESSUS**

MR Hocine IFOURAH

DR Nouara KAÏD TLILANE

Laboratoire Economie et Développement.

Université Abderrahmane Mira

Route de Targa Ouzemour Béjaïa 06000 (ALGERIE)

Email : ifourahocine@yahoo.fr

Tlilane_n@yahoo.fr

Résumé :

Au niveau international, la création d'entreprise est devenue, au cours de ces dernières années, l'objet d'un véritable marché, que ce soit en termes de formation, de conseil, d'apport de fonds, d'assurance ou encore d'infrastructures. Les partenaires potentiellement intéressés par le développement de projets de création d'entreprises sont apparus de plus en plus nombreux. Les nouveaux records atteints durant cette dernière décennie, en termes de nombre de créations enregistrées, ont d'ailleurs largement contribué à soutenir une offre et une demande de services de plus en plus spécialisés. Cependant, si ce marché a pu être qualifié, sous certains angles, de "marché porteur", il s'agit également d'un marché d'accès très difficile. Paradoxalement, le nombre important de défaillances au cours des premières années d'existence d'entreprises nouvelles oblige une plus grande rigueur dans le choix des projets retenus.

De ce fait, la qualité d'une formation destinée à des porteurs de projets sera-t-elle souvent appréciée en fonction du nombre de créations auxquelles elle aura contribué, et surtout, en fonction du taux de suivie de ces mêmes entreprises quelques années plus tard ? Pour les sociétés de conseil ou d'assurances, leur intérêt se justifie, en premier lieu, à moyen et long terme, dans une option de renouvellement et/ou de développement de leurs portefeuille-clients.

Pour les structures d'appuis, comme les pépinières d'entreprises qui nécessitent des investissements lourds soutenus par des capitaux publics et/ou privés, leur pérennisation est en général liée au taux de suivi des entreprises qu'elles accueillent. Enfin, concernant les partenaires financiers de la création d'entreprise, une distinction peut être faite entre les prêteurs et les apporteurs de fonds propres. Pour les premiers, essentiellement constitués par les établissements bancaires, la marge dégagée sur les taux d'intérêt pratiqués rend très vite illusoire l'idée de rentabiliser, à court terme, une politique en faveur de la création d'entreprise, malgré l'ensemble de garanties possible de prendre auprès des emprunteurs.

Dans ces conditions, même si, poussés par le besoin de renouveler et/ou de développer leur portefeuille clientèle, les prêteurs occupent une place de premier rang sur le marché de la création d'entreprise. Il n'en reste pas moins que leurs contraintes de gestion interne les conduisent à une grande sélectivité. Pour les seconds, parmi lesquels les sociétés de capital-risque occupent la place la plus importante, leur présence est fondée sur l'espoir de pouvoir dégager une plus-value substantielle au terme de trois(3) à sept(7) ans, par la valorisation de leur participation au terme du capital.

Deux points importants apparaissent directement liés à cette situation. D'une part, toute défaillance d'entreprise à laquelle ils ont apporté leur soutien se traduit par la perte des fonds investis. D'autre part, les entreprises qui ne répondent pas aux attentes en termes de développement et de rentabilité envisagés lors de la prise de participation, rendent très difficile la sortie des organismes de capital-risque, les empêchant par la même, de retrouver leurs liquidités.

Quoi qu'il en soit, il est nécessaire de comprendre que pour chacun de ces différents intervenants dans le domaine de la création d'entreprises, la phase d'évaluation des projets, qui précède leur décision d'engagement ou leur refus, revêt une importance toute particulière. Dans cette présente communication, nous nous intéresserons plus particulièrement aux aléas et aux contraintes de démarrage, avant de nous focaliser plus particulièrement sur le cadre et le processus de création d'entreprises.

Mots clés : *Création d'entreprise, évaluation des projets, aléas de démarrage, processus de création.*

Abstract:

At the international level, entrepreneurship has become, in recent years, the subject of a real market, either in terms of training, consultancy, provision of funds, insurance or infrastructure. Potential partners interested in developing business creation projects have seen more and more. The new records achieved during the last decade, in terms of number of births registered, have contributed largely to support a supply and demand for increasingly specialized. However, if this market has been described in some angles, "market", it is also a market access very difficult. Paradoxically, the number of failures during the first years of existence of new businesses requires greater rigor in the selection of projects.

As a result, the quality of training to the project sponsors will often be judged by the number of creations to which it has contributed, especially, depending on the rate followed by those same companies a few years later? For consulting companies or insurance, their interest is justified, first, medium and long term, an option to renew and/or development of their portfolio clients.

To support structures, such as incubators, which require heavy investment supported by public capital and/or private, their sustainability is usually related to follow-up rate for companies that host them. Finally, regarding the financial partners of business creation, a distinction can be made between lenders and providers of capital. For the former, essentially by banks, the margins on interest rates charged very quickly makes the idea of illusory profits in the short term, a policy for entrepreneurship, despite all Safeguards can take with borrowers.

In these conditions, even if driven by the need to renew and / or expand their customer portfolio, lenders occupy a leading position in the market for business creation. The fact remains that their internal management constraints lead to a high selectivity. For the latter, including venture capital firms are the most important, their presence is based on the hope of providing a substantial gain after three(3) to seven(7) years by enhancing their participation in term of capital.

Two important points are directly related to this situation. On the one hand, any failure of business to which they gave their support results in the loss of funds invested. On the other hand, companies that do not meet expectations in terms of development and profitability envisaged at the stake, making it very difficult to release the bodies of venture capital, preventing the same, to find their liquidity. Nevertheless, it is necessary to understand that for each of these different stakeholders in the field of entrepreneurship, the evaluation phase project, which precedes their decision or commitment of their refusal, is significant. In the present communication, we will look especially to uncertainties and constraints start before we focus particularly on the framework and the process of creating businesses.

Keywords: *Entrepreneurship, project evaluation, the vagaries of startup process.*

Introduction :

Pour bien saisir la problématique de l'évaluation de projets, il nous paraît nécessaire d'aller au-delà de la phase d'évaluation en tant que telle et d'aborder les caractéristiques du démarrage d'activités nouvelles. On peut dire globalement que la principale caractéristique du démarrage d'une activité nouvelle réside dans les écarts que l'on enregistre entre les prévisions et les réalisations et dans les difficultés financières qui en résultent pour l'entreprise.

La question à laquelle il convient alors de chercher une réponse est la suivante : comment anticiper ces écarts possibles, voire probables, et, par conséquent, équiper l'entreprise de l'ensemble des moyens notamment financiers nécessaires pour faire face aux difficultés du démarrage ?

Ce type de constat, que l'on retrouve souvent dans le discours des professionnels du capital-risque ou des banquiers intervenant en création, conduit souvent, en première analyse, à mettre en avant la spécificité de chaque cas de création d'entreprise.

S'il est vrai que chaque cas est un cas particulier et qu'à posteriori, on peut considérer qu'une telle difficulté rencontrée a été la conséquence d'un (ou d'une série de) fait(s) ou événement(s), ce qui nous a conduit à penser que, par delà les aléas propres à chaque projet, il y a au fond un processus général de démarrage qu'il convient de mettre en évidence. En effet, nous pouvons repérer certains types d'écarts fréquents, voire systématiques entre les prévisions faites par l'entrepreneur (généralement optimistes, ou en mieux, raisonnables, mais très rarement réalistes) et les réalisations. Ceci nous conduit logiquement à aborder les différents "aléas" et contraintes inhérents au démarrage des entreprises nouvelles, avant de nous attacher plus spécifiquement au "processus de démarrage".

I- Les aléas et contraintes de démarrages :

Une rupture importante s'opère chez le créateur entre l'état de porteur de projet et celui de dirigeant d'une entreprise en cours de démarrage.

Dans le premier cas, il s'agit pour lui d'élaborer autour d'une idée, d'un concept ou d'un produit, un projet séduisant présenté, au travers d'un plan d'affaires, sous la forme d'une mécanique au rouage bien réglé, et dont l'intérêt trouve toute sa dimension dans la réalisation de comptes de résultats et de plans de financements prévisionnels. Cette phase a aujourd'hui pris une place grandissante avec le développement de structures d'accueil de porteurs de projets, de formations spécifiques ou encore de conseils spécialisés. Au cours de celle-ci, les projections financières, qui, avec l'aide de logiciels spécialisés, deviennent de plus en plus développées, donnent corps à ce qui n'est encore que le fruit d'hypothèses restant souvent à valider, et permettant ainsi de donner toute sa cohérence au projet du candidat et à la création. Il est pourtant clair aujourd'hui que si le plan d'affaires est un instrument nécessaire, il n'est pas pour autant suffisant pour assurer la réussite d'un projet.

Une fois l'étape du plan d'affaires réalisée et une fois les fonds nécessaires au lancement du projet réunis, le véritable défi de la création d'entreprise tient alors en ce que le porteur de projet doit passer quasi instantanément d'une situation caractérisée par une somme de projections économiques et financières à la gestion d'une entreprise au quotidien. Comme l'ont écrit Massacrier et Rigaud : *"dans cette nouvelle situation, ce sont les faits qui s'imposent et même s'interposent : chaque initiative devient investissement, chaque minute grève les prix de revient, le moindre incident est un problème à régler d'urgence"*.¹

Les principales caractéristiques de ce moment particulier (la phase de démarrage) de la vie d'une entreprise sont (nous nous attacherons plus précisément aux écarts enregistrés entre prévisions et réalisations que nous regrouperons autour de deux grands points) :

- L'évolution des principaux postes de produits et de charges ;
- Les besoins de financement et les ressources financières.

1- Développement du chiffre d'affaires et évolution des coûts :

Malgré le soin apporté à la préparation du plan d'affaires, le démarrage de l'entreprise est très souvent différent des prévisions. Au niveau du compte de résultat, de nombreux écarts apparaissent régulièrement entre les projections initiales et les réalisations. L'impact de ces écarts sur le développement de la nouvelle entreprise est lié à la fois à leur nombre et à leur importance. Deux éléments, dont les effets se cumulent au niveau du résultat de l'entreprise, sont généralement à prendre en considération. D'une part, il est classique de constater un trop grand optimisme quant à l'activité prévue et à la pénétration sur le marché, d'autre part, on observe, en parallèle, une sous-évaluation des coûts.

1-1- la surestimation du chiffre d'affaires du premier exercice :

Il s'agit là d'un point particulièrement important relevé par de nombreux spécialistes de la création d'entreprise. Parmi les causes les plus fréquemment évoquées, se retrouve la difficulté, pour de nombreux créateurs, à appréhender correctement le processus décisionnel d'achat. Les études de marché fournissent des indications pertinentes sur l'intérêt suscité par l'offre de produits ou de services à partir desquels le créateur souhaite développer son activité. Il est, par contre, souvent beaucoup plus difficile d'apprécier dans quelles conditions, et surtout, dans quels délais ces premières indications se transformeront en un véritable marché accessible à l'entreprise créée. Les délais de latence entre la création de l'entreprise et la constitution d'une clientèle sont souvent plus longs qu'il n'était envisagé : la plupart du temps, ni les produits ni l'entreprise ne sont connus. Il faut, dans ces conditions, ajouter au délai d'achat classique, le temps nécessaire pour construire la communication, localiser le client, l'atteindre en termes de communication et attendre qu'il intègre la nouvelle offre dans ses choix.

1-2- La difficile maîtrise des coûts d'exploitation en phase de démarrage :

Si nous nous intéressons maintenant à l'évolution des coûts d'exploitation. L'analyse se heurte ici à des difficultés supplémentaires occasionnées par la multiplicité et l'interaction des paramètres en jeu, ainsi que par leur degré de variabilité en fonction du niveau d'activité. Les causes évoquées sont d'ordres divers : problème de recrutement, marqué par un "turn/over" souvent plus élevé en phase de démarrage ; problème de formation et/ou d'adaptation du personnel productif aux machines, aux produits, aux méthodes de travail.

Parmi les problèmes les plus importants rencontrés pendant la première année suivant la création de l'entreprise, nous trouvons notamment des difficultés liées à la mise au point des produits, à la productivité et à la qualification du personnel, au sous équipement par rapport à l'activité de l'entreprise. Pour cela l'entreprise nouvelle doit faire preuve d'une très grande capacité d'adaptation au cours de ses premiers exercices. Les différentes remarques auxquelles nous ont conduits les résultats précédents nous amènent à nous arrêter sur ce que l'on peut appeler le "mythe du produit propre".

Dans de nombreux ouvrages à destination de créateurs potentiels, trois possibilités de créations sont généralement envisagées :

- L'innovation technologique pure, avec la conception d'un produit ou d'un service entièrement nouveau ;
- L'application de nouvelles technologies connues ;
- L'application ou la vente d'un produit ou service déjà connu.

Parmi ces trois possibilités, la création d'entreprise à partir d'un produit propre, de préférence innovant, est souvent présentée comme la voie la plus noble, en symbolisant l'autonomie, le prestige et la rentabilité. Sur ce dernier point, il est vrai que de nombreux plans d'affaires font ressortir des marges théoriques très attrayantes. Mais il suffit souvent qu'en ce qui concerne les coûts de mise sur le marché et indépendamment d'autres facteurs, des dérapages tels que ceux évoqués ci-dessus, se manifestent, pour que la viabilité du projet soit fondamentalement remise en cause, ou tout du moins pour de nombreux mois. Or, c'est ce que l'on constate dans de nombreux cas de création à partir de "produit propres", alors qu'à contrario, ce problème se pose en termes beaucoup moins importants pour des activités de sous-traitance ou de fabrication de produits banalisés considérés comme moins nobles.

2- Besoin de financements et ressources financières :

Parmi les nombreux obstacles que doit franchir le créateur d'entreprise, celui du financement n'est pas le moindre, et peut devenir déterminant pour le succès ou l'échec de l'opération. La décision même de lancer un projet de création d'entreprise dépend bien évidemment des possibilités qui s'offriront aux créateurs pour en assurer l'équilibre financier. Il ne suffit pas de définir une structure de bilan équilibrée, pour assurer la pérennité de l'entreprise naissante. Un démarrage et une croissance répondant aux espoirs des créateurs ne sont pas nécessairement garants du maintien de l'équilibre financier de départ de l'étude de l'ensemble des mécanismes agissant sur la dynamique financière de l'entreprise en démarrage montre une tendance automatique au déséquilibre entre les grandes masses du bilan.

Dans leur étude, Massacrier et Rigaud font un certain nombre de constats autour de ce qu'ils appellent, d'une part "la dérive des besoins de financement" et d'autre part "les désajustements des ressources financières"². Cette articulation nous semble tout à fait caractéristique des problèmes financiers rencontrés par les entreprises dans leurs phases de démarrage, c'est pourquoi nous la retiendrons comme fil conducteur des développements qui vont suivre.

2-1- La dérive des besoins de financement :

La dérive des besoins de financement, a trois origines : les pertes de démarrage, les investissements et les besoins en fonds de roulement. La conjonction de l'ensemble des écarts qui ont été présentés dans l'approche du développement du chiffre d'affaires et de l'évolution des coûts, est apparue, dans la majorité des cas, comme la source de pertes de démarrage parfois très substantielles et en tous cas, sensiblement supérieures à ce que le plan d'affaires faisait ressortir quand celui-ci ne prévoyait pas de bénéfices dès le premier exercice.

Nous trouvons là, toute la base du débat sur la nécessité de doter à l'origine les entreprises nouvelles de fonds propres suffisants pour ne pas obérer trop hâtivement leur capacité d'endettement. Il est en effet important qu'elles puissent véritablement utiliser cette dernière pour couvrir leurs besoins de financement d'exploitation qui peuvent atteindre, au cours des premières années d'activité, des pointes assez élevées par rapport au chiffre d'affaires réalisé. Les origines de ces dépassements sont variées :

- Dépassements de coûts liés à un glissement de prix entre le moment du chiffrage et celui de la commande effective ;
- Non chiffrage d'investissements périphériques à l'acquisition de matériel lourds ;
- Sous-estimation des besoins d'investissements non directement liés à la production,...etc.

Concernant les besoins en fonds de roulement, l'examen des plans de financement prévisionnels révèle notamment qu'ils ne sont pas toujours construits comme il devrait l'être, en fonction du niveau d'activité le plus élevé atteint à la fin de l'exercice. Les dérives enregistrées, aussi bien au niveau de l'exploitation (perte de démarrage), de l'investissement (dépassement d'enveloppe), que dans l'appréciation du besoin en fonds de roulement, engendrent une augmentation importante des besoins financiers par rapport au plan de financement initial.

2-2- Les désajustements des ressources financières :

Si les besoins de financement ont tendance à devenir plus importants que prévu, à l'inverse, les ressources sont beaucoup moins élastiques. Les initiatives en faveur de la création d'entreprises se sont développées autour de trois axes, dont notamment l'appui financier, avec le développement de diverses primes et subventions. Dans de nombreux cas, leur obtention est soumise à un certain formalisme auquel s'ajoutent des contraintes d'ordre administratif. De fait, alors que leur octroi apparaît très rapidement assuré, il n'est pas rare d'être obligé d'attendre 6 à 9 mois pour voir leur versement effectif. Or, dans de nombreux cas, elles sont prises en considération pour alimenter la trésorerie de démarrage. Ceci a d'ailleurs conduit nombre de partenaires bancaires à développer une attitude des plus prudentes quant à l'interprétation qu'il pouvaient faire de primes ou subventions intégrées par un porteur de projet dans son plan de financement.

Le système des aides publiques n'a pas d'influence significative dans la décision de financement des banques. Les aides apportent une crédibilité supplémentaire au projet, mais ne sont pas déterminantes. Le banquier refuse également de les considérer comme des "apports personnels" comme trop de créateurs ont tendance à le faire.

Il est classique de dire que les banquiers sollicités par les créateurs d'entreprises se fondent sur trois séries de critères pour refuser ou accepter de leur donner satisfaction : des critères financiers, des critères économiques relatifs à la viabilité des projets et surtout des critères humains afférents aux individus eux-mêmes. Ces critères humains ont une importance déterminante dans la décision des banquiers, et ce, notamment, dans le cadre d'octroi de concours bancaires à court terme non assortis de garanties. Dans ces conditions, la question centrale sur laquelle butent de nombreux créateurs est : comment se faire apprécier du banquier ? Sur ce point, Papin apporte quelques éléments de réponse dans ses "*dix commandements du créateur*"³. Au travers de ceux-ci, il nous paraît important de noter, pour éviter toute confusion, que si le caractère humain est essentiel, il ne faut pas pour autant trop compter sur les liens de sympathie pour établir des relations durables avec un financier.

Même si, pour un projet donné, tous les désajustements évoqués ne se cumulent pas avec leur intensité maximale, ils laissent souvent apparaître une insuffisance importante de fonds propres. La capacité du créateur à réinjecter des capitaux via des apports en compte courant, ou l'entrée de partenaires, est alors souvent décisive. Cependant, les différents constats que nous pouvons tirer de la pratique d'accompagnement de porteurs de projets, nous laissent penser que le capital qui n'a pas été réuni lors du lancement du projet et qui fait défaut, ne sera souvent pas mieux réuni quelques mois après, l'ampleur des pertes de démarrage ayant souvent un caractère dissuasif pour les partenaires approchés.

Après ce panorama des différents aléas rencontrés le plus souvent dans la phase de démarrage d'une entreprise nouvelle, il paraît nécessaire de nuancer l'importance des dérapages évoqués selon la nature de l'activité (banale ou innovante), les conditions et la situation de départ du projet (importance de la phase de préparation), les compétences initiales du créateur ou encore la pertinence de la stratégie choisie.

Il ne s'agit cependant que de nuances à apporter aux conditions de mise en œuvre d'un processus qui, au terme de la phase de démarrage, conduit de nombreuses entreprises nouvelles à se trouver dans une situation financière difficile, voire impossible.

II- Rôle de l'apprentissage managérial et organisationnel :

Les différents aléas et contraintes du démarrage d'une activité nouvelle conduisent, dans de nombreux cas, à l'enregistrement de pertes au cours du ou des premiers exercices comptables de l'entreprise créée. La question qui se pose alors très souvent est la suivante : cette situation n'est-elle pas due à l'incompétence ou à l'inconscience des créateurs ? Si cette question mérite d'être posée dans un certain nombre de cas, elle risque cependant, à partir de raccourcis souvent rapides, d'éluder les véritables problèmes soulevés par le montage d'un projet de création d'entreprise et surtout de résumer en quelques images par simplistes la complexité du processus de démarrage d'une entreprise nouvelle.

Beaucoup de recherches abordent la question du processus de création d'une entreprise⁴, mais peu nombreuses sont celles qui traitent plus spécifiquement du processus de démarrage d'une entreprise nouvelle. Nous essaierons cependant de mettre en évidence ce qui, au-delà des événements imprévus qui s'interfèrent dans la phase de mise en œuvre d'un projet, détermine une certaine logique du processus de démarrage. Nous cherchons, par la même, à donner une explication à ce qui peut apparaître comme des normes par rapport à des phénomènes à la fois aléatoires (chaque cas étant contingent et singulier) et hors des normes économiques applicables à des entreprises dans le présent et l'avenir se fondent essentiellement sur les acquis du passé.

1- Approche et réalité du processus de démarrage :

Comment étudier un projet d'une manière détaillée ? Comment déterminer les ressources nécessaires à son lancement ? Quel est l'apport financier personnel si l'on veut présenter au banquier une situation financièrement équilibrée ? Que peut-on demander à son banquier et comment l'aborder pour maximiser les chances d'obtenir satisfaction ? Que faut-il connaître en gestion comptable et financière avant de créer une affaire ? Quelle structure juridique choisir ? Quelles formalités administratives accomplir avant de se lancer dans cette aventure économique ? Cette série de questions, extraite du résumé de la partie intitulée "*la conception du projet et l'élaboration du dossier*" de l'ouvrage de Papin⁵ illustre bien les interrogations auxquelles les candidats à la création d'entreprise essaient de trouver une réponse lors de l'élaboration de leur projet. Au terme de leur réflexion, un nombre de plus en plus important de créateurs élaborent un plan d'affaires. Au travers de celui-ci, ils font ressortir les réponses qu'ils ont pu apporter aux interrogations qu'ils pouvaient initialement se poser et présentent leurs perspectives de démarrage et de lancement de leur activité pour, généralement, les trois premières années d'existence de leur entreprise. Le mode d'élaboration de ce plan d'affaires en fait, cependant un document souvent très vite dépassé avec des projections très éloignées des réalisations. Ceci ne fait que renforcer les difficultés d'appréhension des conditions de démarrage d'une entreprise nouvelle par rapport au processus de mise en œuvre de l'activité. Nous aborderons donc successivement les difficultés rencontrées par les créateurs, pour développer une approche adaptée à la réalité du démarrage d'une entreprise nouvelle, et les spécificités des conditions de mise en œuvre d'une activité nouvelle.

1-1- Des difficultés rencontrées par les créateurs pour développer une approche adaptée à la réalité du démarrage d'une entreprise nouvelle :

Il nous est facile de constater ces dernières années que les porteurs de projets en Algérie, disposent souvent d'un bagage universitaire. Ceci n'évite pas pour autant à un certain nombre d'entre eux, d'être confrontés aux aléas du démarrage d'une entreprise nouvelle. S'ils parviennent, en général, à relativement bien cerner ce qui est lié à la mécanique du démarrage, et ce, notamment à partir de la réalisation de leur plan d'affaires, il leur est, par contre, très difficile d'appréhender ce qui est d'ordre systématique. Avec plus ou moins d'acuité, ils perçoivent donc rapidement qu'ils devront faire face à un certain nombre de barrières à l'entrée, ainsi qu'à l'inertie que l'environnement ne manquera pas de leur opposer. Dans la pratique, ils savent qu'il leur faudra s'engager dans une série d'actions à caractère commercial (recherche de clients, de circuits de distribution,...), logistique (sélection de fournisseurs, de sous-traitants), organisationnel (recrutement de personnel, mise en place de normes de fonctionnement...), etc. Par ailleurs, les différents obstacles auxquels ils sont confrontés lors de leurs premières démarches leur font aussi prendre conscience du fait que ces actions sont, au départ, très consommatrices de temps, d'énergie et génèrent des coûts immédiats alors que leurs retombées en termes de résultats financiers n'apparaissent qu'au terme d'un certain délai.⁶

1-2- Conditions de mise en œuvre d'un projet de création d'entreprise :

Le passage de porteur de projet à la situation de créateur/manager, et d'un ensemble de projections à une entreprise nouvelle (un système organisé) peut être assimilé, dans son déroulement, à ce qu'on appelle "un processus de décisions/actions stratégiques". Le terme de "processus"⁷ fait ressortir trois notions qui nous paraissent essentielles pour comprendre les spécificités de la phase de démarrage d'une entreprise nouvelle : la notion de temps, d'ensemble organisé ou de système, et d'activité et de régulation :

- La notion de temps rappelle qu'il s'agit d'un phénomène qui se déroule sur plusieurs mois, voire plusieurs années. La phase de démarrage d'une entreprise nouvelle s'inscrit dans le temps. Le créateur d'entreprise doit en tenir compte comme un des éléments sur lequel il est possible de jouer, et surtout comme une contrainte.
- La notion de système suppose qu'un grand nombre d'informations vont progressivement être recueillies, traitées, analysées, à partir de très nombreuses interactions entre le créateur, les différents éléments constituant l'entreprise nouvelle et leur environnement.
- La notion d'activité et de régulation indique enfin qu'en permanence, toute une série de décisions, adaptations, ajustements, correctifs, doivent être prise afin de permettre à la nouvelle organisation de trouver un équilibre minimum, et à l'activité même de se développer en fonction des nouvelles données qui apparaissent.

La question est alors de savoir comment tout ceci est pris en considération lors de l'élaboration des projets, notamment lors de l'établissement du plan d'affaires. L'objet du plan d'affaires est alors de montrer que les ressources réunies ou recherchées pour la mise en œuvre du projet, sont en cohérence avec les besoins spécifiques de la phase de démarrage et les perspectives de développement de l'entreprise qui va être créée.

En complément au terme de "processus", l'expression "décision/actions stratégiques" marque bien la spécificité de la phase de démarrage d'une activité nouvelle qui suppose une très forte réactivité, et qui s'oppose en quelque sorte à une approche trop programmée et trop planifiée.

L'approche traditionnelle de la création d'entreprise postule que le créateur doit suivre, au cours du processus de création, le parcours classique : naissance de l'idée, étude ou élaboration du projet débouchant sur le plan d'affaires, décision de créer, lancement des opérations et contrôle. Le plan d'affaires est, pour la création, la traduction de l'idée de planification stratégique (orientations stratégique, plan à trois ans, budgets détaillés et tableau de trésorerie à un an). L'environnement économique et financier de la création d'entreprise pousse à adopter cette démarche rationnelle, le plan d'affaires étant exigé par les différents partenaires pour l'obtention de prêts, de subventions ou pour l'entrée dans la plupart des pépinières d'entreprises. Il est nécessaire de spécifier un certain nombre de tâches et d'actions à entreprendre en fonction de la stratégie définie initialement. La nouvelle entreprise doit garder assez de souplesse pour préserver ses capacités d'auto-organisation et d'apprentissage. Or, le risque que l'on peut percevoir dans l'élaboration de nombreux plans d'affaires est la recherche d'un degré de spécification ou de formalisation des différentes étapes de la phase démarrage, qui ne laisse pas de place à l'incertitude, à l'évènement aléatoire, tout en introduisant un degré de rigidité plus ou moins compatible avec les conditions de mise en œuvre du projet.

2- Apprentissage managérial et organisationnel :

L'apprentissage est un élément essentiel dans la réussite ou de l'échec d'un projet, et plus généralement d'un processus de création. Ceci nous conduira à aborder dans un premier temps l'apprentissage managérial du créateur celui-ci doit, en phase de démarrage, prendre une multitude de décisions d'où résultent des effets positifs mais aussi des erreurs, des conflits, des désillusions : ajustements ponctuels, redéfinition de la stratégie, régulations diverses, voire remises en cause plus fondamentales, qui sont le lot commun de la création *in vivo*.

Nous aborderons dans un second temps le processus d'apprentissage organisationnel à partir duquel se structurent les bases de fonctionnement de l'entreprise nouvelle qui lui permettent de passer d'un ensemble d'éléments juxtaposés à une organisation efficiente. Pour cela, nous considérons que la notion d'apprentissage organisationnel ne s'oppose pas à celle d'apprentissage individuel et à l'existence de savoirs individuels. Elle rappelle plutôt que ces apprentissages individuels se conditionnent mutuellement au travers des systèmes de relation et du mode de construction des acteurs.

2-1- L'apprentissage managérial du créateur :

L'apprentissage managérial du créateur ne se limite pas, loin de là, à l'acquisition de techniques de gestion. Il est aussi le fait d'une succession d'actions, d'expériences qui viennent enrichir ses bases de connaissances.

Dans ce sens, le processus d'apprentissage managérial suit une voie assez classique où l'apport de connaissances théoriques et expériences peuvent se compléter et s'enrichir mutuellement. Cependant, la place généralement réservée à l'expérience par les spécialistes de la création d'entreprises révèle l'importance particulière de cette dimension.

L'expérience passée du créateur est un facteur important dans son processus d'apprentissage managérial, il convient de noter que la phase de préparation du projet de création, puis celle de démarrage de l'entreprise nouvelle constituent des champs d'expérience tout aussi importants. Le contexte d'urgence qui caractérise la plupart des prises de décision dans la phase de démarrage d'une entreprise nouvelle, prend un caractère particulier. En effet, cela ne permet pas au créateur d'explorer l'ensemble des solutions envisageable pour un problème avant d'en choisir une. Dans ce type de situation, la faisabilité d'une situation l'emporte facilement sur l'optimalité. Dans ces conditions, il faut admettre que le créateur puisse être conduit à prendre des décisions qui se trouvent en décalage, voire en contradiction, avec une approche entièrement rationnelle des situations auxquelles il est confronté.

Le caractère émergent associé au contexte d'urgence dans lequel se déroule le processus d'apprentissage managérial permet de comprendre assez rapidement que l'on procède par essais et erreurs et que les échecs sont importants dans l'apprentissage. Même si beaucoup de créateurs créent seuls, ils n'agissent pas seuls. Dans ce sens, le processus d'apprentissage managérial a également une dimension collective. L'environnement immédiat de créateur, qu'il soit constitué de collaborateurs proches, de conseillers, de partenaires économiques et financiers, de sa famille, etc, influe sur la démarche adoptée face à la résolution de problèmes. La prise en compte de cette dimension est importante dans la mesure où elle joue souvent un rôle de régulateur et d'adaptateur aux contraintes socio-économiques qui entourent un projet.

2-2- L'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel n'est donc pas la production d'un savoir collectif attribuable à l'organisation. Il est simplement la dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs, capacités qui interagissent dans un système de relations, mais aussi en prenant ce système de relations pour objet de connaissance et d'action.

Le processus d'apprentissage spécifique à l'entreprise-système lui permet de se construire, à partir d'un travail permanent sur elle-même, sa cohérence interne, son identité, sa propre culture, et ainsi, de devenir une entité à part entière qui est à la fois la somme des parties qui la composent et, en tout état de cause, bien autre chose qu'un ensemble d'éléments reliés entre eux par un organigramme.

Les conséquences du développement simultané d'un processus d'apprentissage managérial et organisationnel lié à l'entreprise sont généralement sous-estimées lorsqu'elles ne sont pas omises. Pourtant, elles se traduisent dans les faits d'une part, par l'apparition de "seuils critiques" dans le processus de démarrage et d'autre part, par l'existence de "coûts spécifiques" liés à ces mêmes seuils.

Une des causes de fragilité des entreprises nouvelles tient probablement au fait que les processus d'apprentissage ne sont que très rarement pris en compte. Il en va de même pour les "seuils critiques" auxquels nous avons fait référence et aux incidences financières qui en résultent. Il y a pourtant là, l'essence même de ce qui fait la différence entre l'élaboration d'un projet selon une conception mécaniste, cumulative voire programmatique du processus de démarrage d'une activité, et la réalité systémique et complexe de sa mise en œuvre. De notre point de vue, les écarts entre prévisions et réalisations, que nous avons abordés au travers des aléas de la phase de démarrage, trouvent ici, pour une grande partie, leur explication.

A ce stade, il devient évident que les délais et pertes de démarrage et les conséquences qui en résultent ont une double origine à savoir :

- Une montée en puissance progressive de l'activité liée aux spécificités du processus de démarrage et aux ajustements nécessaires pour atteindre la performance recherchée ;
- Un coût attaché à l'existence d'une phase d'apprentissage managérial et organisationnel, dont l'importance varie d'un projet à l'autre.

L'existence d'une phase d'apprentissage, qui découle d'un travail que le créateur et l'entreprise-système réalisent sur eux-mêmes à partir de différentes données issues de l'environnement ou de l'intérieur de l'organisation, est souvent ignorée ou évacuée. Le coût qui en résulte correspond, en fait, à la traduction monétaire de l'ensemble des efforts nécessaires pour que s'auto-produisent et, finalement émergent, un entrepreneur expérimenté et une entreprise performante apte à viabiliser le projet.

Conclusion :

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de mettre en avant, d'une part les spécificités de la phase de démarrage d'une entreprise nouvelle, et d'autre part, le rôle de l'apprentissage managérial et organisationnel dans la réussite de démarrage d'une entreprise nouvelle

Face à ces deux éléments essentiels, nous nous sommes interrogés pour savoir quelle pouvait être la portée d'une évaluation de projet de création d'entreprise.

Ainsi, nous avons pu réunir, à partir d'une analyse rapide des aléas et processus de démarrage d'une entreprise nouvelle, un certain nombre d'éléments qui doivent être anticipés lors de l'évaluation d'un projet de création d'entreprise.

Références bibliographiques :

- ALBERT Philippe, FAYOLLE Alain, MARION Stéphane, L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise, Revue Française de gestion 1994 (n°101).
- CEUNAC Mélanie, MANCEAU Jean-Jacques (1997), Comment se mettre à son compte, Puits Fleuris., Paris.
- HAMDI Kamel (1997), créer mon entreprise, éditions HAMDI, Alger.
- INC2006), La revue des sciences commerciales, Numéro 6-juin 2006.
- LEVIE Jonathan (1998), comment convaincre les banquiers, village mondial, Paris.
- MARION Stéphane, MARTEL Claude (1997) ,L'entrepreneuriat et le travail autonome, Gestion, Paris.
- ASSACRIER Gérard et RIGAUD Guy(1994), "Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus", Revue Française de gestion.
- PAPIN Robert (2007), Stratégie pour la création d'entreprise, Dunod, Paris.
- PAPIN Robert (1993), Stratégie pour la création d'entreprise, Dunod, Paris.