

UNIVERSITE PEDAGOGIQUE NATIONALE
FACUTE DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE
LA COMMUNICATION



B.P. 8815
KINSHASA/NGALIEMA

MANAGEMENT ET LEADERSHIP (Annexes)



**Savoir monter une entreprise
ou un business
Conseils pratiques)**

Prof. Dr. Sisi Kayan

COMMENT DEVIENT-ON ENTREPRENEUR

SECTION 1. AVOIR UNE IDEE

§1. Au début

Si quelqu'un marche avec confiance dans la direction de ses rêves (...), il rencontrera un succès inattendu en temps normal. C'est un grand pas à franchir. Choisir de vous lancer vous-même dans les affaires est l'une des décisions les plus importantes que vous aurez à prendre dans votre vie. Avec le choix d'un conjoint et l'achat d'un logement, *devenir un entrepreneur est l'un de ces événements qui changent la vie et dont les répercussions se feront sentir pendant des années*. Non, rien n'est garanti, et oui, il y aura des obstacles.

1.1. L'évaluation de vos forces

Tout le monde n'a pas une carrure d'entrepreneur. Il est généralement admis que créer une entreprise est passionnant, et tel est bien le cas. Pourtant, bien d'autres mots décrivent aussi la vie que mène le patron autodésigné d'une petite entreprise : stressante, libératrice, difficile, stimulante, très occupée, épuisante, amusante, gaie, productive, incertaine – et n'est qu'un début. Tout patron de petite entreprise pourrait détailler longuement chacun de ces termes, car tous s'appliquent à un degré ou à un autre à presque toutes les petites entreprises, et souvent dans la même journée.

La question n'est pas de savoir si entreprendre est bon pour vous mais plutôt *si vous êtes bon pour entreprendre*. Êtes-vous capable de supporter le stress, la liberté, l'absence de structure, l'incertitude, les opportunités qui vous attendent si vous décidez de créer votre propre entreprise ? On ne saurait trop insister là-dessus. Sans aucun doute, être votre propre patron peut être une très bonne chose, mais si votre tempérament ne vous y prédestine pas, le chemin sera dur. Il n'y a aucune honte à cela. Certains sont faits pour être artistes et d'autres pour être juristes, certains sont des entrepreneurs et d'autres ne le sont pas.

Quel genre d'entrepreneur êtes-vous ? Pour vous aider à le savoir, voici un petit questionnaire. Il vous aidera à évaluer vos qualifications. Cependant, il est important que vous y répondiez en toute honnêteté. Il ne servirait à rien de répondre « comme il faut » à une question si cette réponse n'est pas vraie pour vous.

1.2. Testez votre QI d'entrepreneur

Clairement, vous pouvez évaluer vos forces en testant votre quotient intellectuel d'entrepreneur en répondant aux questions ci-après :

- Êtes-vous capable de vous motiver vous-même ?
- Que vous inspire la prise de risque ?
- Êtes-vous un leader ?
- Pouvez-vous capable de renvoyer quelqu'un qui a vraiment besoin de l'emploi qu'il occupe dans votre entreprise ?

- seriez-vous capable de renvoyer quelqu'un qui a vraiment besoin de l'emploi qu'il occupe dans votre entreprise ?
- êtes-vous prêt à travailler au moins 60 heures par semaine ?
- avez-vous confiance en vous ?
- pouvez-vous vivre dans l'incertitude ?
- une fois que vous avez quelque chose en tête, pouvez-vous vous y tenir ?
- êtes-vous créatif ?
- avez-vous l'esprit de compétition ?
- avez-vous énormément de volonté et d'autodiscipline ?
- êtes-vous individualiste ou bien préférez-vous suivre la foule ?
- pouvez-vous vous passer de structure ?
- possédez-vous de nombreuses compétences nécessaires dans les affaires ?
- êtes-vous souple et disposé à changer de méthode quand les choses ne vont pas comme vous le voudriez ?
- avez-vous une expérience dans l'activité que vous songez à embrasser ?
- pourriez-vous exécuter avec compétence de nombreuses tâches dans l'entreprise : comptabilité, vente, marketing, etc. ?
- êtes-vous capable de jongler entre de multiples tâches ?
- êtes-vous disposé à aller chercher des clients et des donneurs d'ordres ?
- à quel point supportez-vous de vivre sous pression ?

1.3. La tolérance au risque

Le questionnaire auquel vous venez de répondre entendait vous aider à évaluer votre QI d'entrepreneur et vous montrer quels sont les traits nécessaires pour créer votre propre petite entreprise. Oui, il vous faudra de la confiance en vous et une certaine connaissance de votre activité. C'est un minimum requis. Etre créatif et travailler dur sont également importants. Mais, de tous les traits indispensables, celui qu'il vous faut avoir en abondance est la tolérance au risque, car créer sa propre petite entreprise est un risque.

Emprunter de l'argent, s'installer, essayer de nouvelles idées, toutes ces tâches sont plaisantes et passionnantes, certes, mais aussi foncièrement risquées. Rien ne garantit que votre idée ou votre plan tiendra la route. Bien sûr, l'objectif de ce livre est de veiller à ce qu'il en soit ainsi, mais devenir entrepreneur contiendra toujours un élément de risque. Voudriez-vous agir autrement ? Si votre réponse est « non », alors sans nul doute vous êtes bien armé. Sinon, si l'idée de prendre un gros risque vous effraie, risque vous effraie plus qu'elle ne vous stimule, alors vous devez vous demander sérieusement si la création d'une entreprise est le meilleur choix pour vous.

§2. Avoir une idée

Ce qui fait la valeur d'une idée, c'est sa réalisation. Et puis, sincèrement, qu'est-ce que « *bonne idée* » ? Combien d'idées ont l'air bonnes à première vue quand on en parle autour de soi, et s'avèrent des échecs dès leur réalisation ! En fait, ce qui fait réellement la valeur d'une idée, c'est sa réalisation.

L'idée géniale « *intrinsèquement* » n'existe pas. Elle devient géniale dès lors que

nous la mettons en œuvre et que les résultats dépassent nos espérances. Evidemment, tout se corse lors de la réalisation de l'idée.

Regardez les gens autour de vous : observez-les, écoutez-les. Analysez leurs réactions sur des articles existants et décodez leurs critiques. Quand ils reprochent quelque chose à un produit, faites-les parler et développer leur problème pour voir si une solution pourrait y être apportée. Comment eux verrait-ils le produit ? Ayez vos oreilles et vos yeux grand ouverts pour « capter » ce qui pourrait entraîner une réflexion un peu plus poussée.

Cette méthode n'est pas évidente et ne fournit pas de résultat immédiat, mais en la pratiquant régulièrement, on s'aperçoit qu'il y a une multitude d'éléments inadaptés dans les produits de consommation. Bien sûr, ce n'est pas parce que vous aurez fait la liste des problèmes que vous trouverez les solutions adéquates, mais cela donne à réfléchir. Qui sait, peut-être trouverez-vous l'idée du siècle ?

SECTION 2. L'ETUDE DU MARCHE ET LE CHOIX D'UNE BONNE ACTIVITE

§1. L'étude du marché

Le premier conseil c'est de réaliser vous-même votre étude de marché, tout seul. Evitez en effet de la confier à une société spécialisée. Vous ne serez pour eux qu'un petit client, et vous n'aurez ni le poids ni l'expérience pour obtenir une étude vraiment sérieuse. Non, faites-la vous-même ; en glanant des statistiques (dans les livres, sur Internet, ...) ; en questionnant vos proches, votre famille, vos amis, etc. ; en observant les gens, leurs comportements ; en les questionnant eux aussi, pourquoi pas ? Tout dépend bien sûr de votre produit ou de votre service. Sélectionnez avec soin votre échantillonnage de personnes (jeunes/seniors, actifs/inactifs, hommes/femmes) : correspond-il au public que vous visez ?

Surtout, restez lucide et honnête : ne considérez pas les réponses qui vous gênent comme des idioties, et celles qui vous arrangeant comme des preuves. Sachez décoder les avis que vous recevrez. Ce n'est pas simple. Et surtout, l'étude de marché n'est une science exacte !

D'une manière concrète, Yves CHIROUZE estime que l'étude du marché doit avoir un contenu et des sources d'information. S'agissant du contenu, l'on doit prendre en compte l'étude des consommateurs, de la concurrence, de la distribution et de l'environnement du marché. S'agissant de *l'étude des consommateurs*, les questions suivantes doivent être posées : Qui sont-ils ? Qu'achètent-ils ? Qui intervient dans la décision d'achat ? Quand et où achètent-ils ? Que recherchent-ils dans l'achat ? Comment achètent-ils ? Pour une *étude de la concurrence*, il convient d'examiner la personnalité des dirigeants, la politique de diversification des firmes, leur part des chiffres d'affaires, leurs politiques de recherche de développement, leurs situations financières, leurs capacités de production, leurs plans d'investissement, leurs besoins en matières premières, la distribution physique de leurs produits finis, les prix et les conditions de vente, le circuit de distribution, ... *L'étude de distribution* permettra de connaître l'importance des différents circuits de distribution et leur évolution, leurs avantages et

leurs inconvénients, les marges et les usages et les services rendus par les intermédiaires, et enfin *l'étude de l'environnement du marché* doit être focalisée sur les facteurs extérieurs au marché.

Quant aux sources d'information, on distingue les sources internes (rapports de vendeurs, statistiques de vente, fichier clients, bibliothèque des études antérieures et réclamations et suggestion des consommateurs), les sources documentaires (bibliothèques des chambres de commerce, bibliothèques des grandes écoles et des universités) et enfin les sources primaires (les études qualitatives – entretien libre – réunion de groupe, les enquêtes par sondage, ...).

§2. Le choix de la bonne activité

Le chemin du bonheur passe par deux principes simples : Trouvez ce qui vous intéresse et ce que vous pouvez faire bien, et une fois que vous l'avez trouvé, mettez-y toute votre âme jusqu'à la moindre parcelle de votre énergie, de votre ambition et de vos aptitudes naturelles.

A l'heure de choisir sa petite entreprise, il y a deux types d'entrepreneurs. Le premier adore l'idée de lancer une entreprise bien précise. Ce sera peut-être un jardinier qui envisage de devenir pépiniériste ou un cuisinier qui rêve depuis longtemps d'avoir son restaurant. Le second adore non pas une activité particulière mais l'idée d'être son propre patron. A chacune des deux voies correspondent certains risques et certaines récompenses, c'est pourquoi il est bon de les étudier davantage.

Si vous faites ce que vous aimez, l'argent viendra-t-il vraiment ? On dit parfois : fais ce que tu aimes, l'argent viendra tout seul. C'est une idée noble, et peut-être exacte, mais pour réussir dans une petite entreprise, il ne suffit pas de faire ce qu'on aime. Ne vous méprenez pas : faire ce que vous aimez est bien sûr la première condition du choix d'une entreprise, mais ce n'est qu'une première étape.

Qu'aimez-vous faire ? Dans la vie, on a tendance à bien fonctionner et à réussir quand on est engagé dans quelque chose qu'on apprécie vraiment. Il n'en ira pas autrement pour votre entreprise.

Qu'en est-il pour vous ? A présent, vous savez ce qui vous enthousiasme, ce que vous aimez le plus. Vous savez ce que vous aimez faire, quelles sont vos passions, ce qui vous amuse et à quoi vous aimeriez consacrer votre temps. Dans un excellent livre, BARBARA WINTER dit que la passion mène à la motivation : une fois que vous avez mis le doigt sur les choses qui vous passionnent le plus, vous pouvez commencer à vous motiver autour d'elles.

Telle est votre première mission : déterminer lesquelles de vos passions sont suffisantes pour que vous construisez une entreprise autour d'elles. N'oubliez pas que votre entreprise deviendra votre enfant, et comme tout enfant elle exigera beaucoup d'amour, de temps, d'argent et d'attention pour grandir et s'épanouir. Parmi ces moyens, aujourd'hui, faites surtout attention au temps. Votre nouvelle entreprise vous prendra beaucoup de temps. Choisissez donc quelque chose que vous aimez faire, car vous aller

y consacrer beaucoup de votre temps.

Une fois que vous savez ce que vous aimez assez pour y passer toutes vos journées du matin au soir, il vous faut déterminer quelle activité en rapport avec ce domaine vous pourriez lancer.

Certes, il est bon et sage de laisser votre esprit vagabonder. Mais, il est tout aussi indiqué, ensuite, de revenir sur terre.

Supposons donc que vous avez décidé de choisir une activité à la fois passionnante et pratique. La dernière question à vous poser est de savoir si vous pourrez en tirer des bénéfices suffisants. Rien ne sert de créer une entreprise, même si l'idée vous plaît beaucoup, si vous ne pouvez pas en tirer de quoi vivre confortablement. L'une des raisons pour lesquelles on se lance dans sa propre activité est l'espérance de gagner plus d'argent.

Quelle que soit l'entreprise que vous voulez créer, donc, quel soit le produit ou service que vous décidez de vendre, vous devez être capable de le vendre à un prix suffisamment élevé pour faire un profit, mais suffisamment bas pour que les gens l'achètent. Le juste équilibre n'est pas toujours facile à trouver.

Malheureusement, les bonnes idées ne sont pas très difficiles à trouver. Répétons-le, toutes les entreprises que vous avez autour de vous, ont été un jour l'inspiration chérie de quelqu'un. Mais qu'à-t-il fallu pour faire de cette bonne idée une entreprise prospère ? Combien de temps, d'efforts et d'argent ? Vous pouvez parier que l'entrepreneur qui a lancé cette belle entreprise installée au coin de la rue n'avait probablement aucune idée des difficultés à surmonter pour transformer son idée en réalité.

Trouver une bonne idée n'est qu'un début-en fait, c'est le plus facile. Parvenir à mettre en œuvre cette idée est bien plus difficile. Comme disait THOMAS EDISON, *le génie c'est « 1% d'inspiration et 99% de transpiration»*. C'est aussi vrai pour l'entreprise que pour la science. Non seulement il vous faut avoir une bonne idée, mais il faut que vous puissiez en faire quelque chose. C'est cela que vous cherchez.

Regardez autour de vous. Voyez-vous d'autres entreprises comparables à celle que vous voulez créer ? Si vous n'en voyez pas, cela peut signifier quelque chose. Peut-être votre idée est-elle si novatrice que personne d'autre n'y a pensé. Les entreprises innovantes ont une occasion de devenir leaders sur leur marché.

Etre le premier vous confère ce qu'on appelle « l'avantage du premier entrant ». En bref, si vous êtes le premier, vous avez une chance de façonner le marché. Une telle entreprise recèle un potentiel de profit énorme. Le problème, vous vous en doutez peut-être, est qu'il faut en général beaucoup d'argent pour la créer avec succès. S'il vous manque l'énergie nécessaire, ou la tolérance au risque, ou les capitaux, alors vous auriez tout intérêt à suivre plutôt qu'à montrer la voie. Plus tard, quand vous aurez plus d'expérience et d'argent, vous pourriez innover tant que vous voudrez, mais le début de votre voyage vers la petite entreprise n'est peut-être pas le meilleur moment pour aller,

plein d'audace, là où nul autre entrepreneur n'est encore allé. *Aujourd'hui, il est probablement préférable d'apprendre plutôt que d'ouvrir la voie.*

SECTION 3. LA CHASSE A L'ARGENT

§1. Les sources classiques

La grande majorité des petites entreprises sont créées, au moins en partie, avec les capitaux personnels de leur fondateur. Même si vous recherchez des investisseurs extérieurs, la plupart d'entre eux voudront naturellement être sûrs que vous prenez à votre charge une partie du risque financier. Mettre vos économies dans une nouvelle entreprise qui n'a pas fait ses preuves a quelque chose d'inquiétant, c'est vrai, mais rappelez-vous qu'un entrepreneur est une personne disposée à risquer de l'argent pour gagner de l'argent. Risquer une partie de vos propres avoirs fait donc partie de la description du poste. Où trouver cet argent ? Si vous avez des économies, vous devrez en utiliser au moins une avance. Si vous attendez un héritage, voyez si vous pourriez obtenir une avance. Si avez un portefeuille boursier, envisagez de le vendre. Il vous faudra faire preuve d'imagination et d'un peu d'audace, mais il faut probablement en passer par là pour que votre rêve devienne réalité.

Une autre option que j'aime beaucoup moins est d'hypothéquer son logement pour obtenir un prêt. C'est courant dans certains pays, mais ce n'est pas raisonnable, il faut l'éviter autant que possible. En effet, le prêt est garanti par, votre logement se trouve en danger. Si votre affaire bat de l'aile et que vous manquez d'argent, comment rembourserez-vous le prêt ? Et si vous ne le remboursez pas, qu'arriverez-t-il ? Rappelez-vous ce que j'ai dit plus haut : les entrepreneurs intelligents réduisent leur risque autant que possible. Risquer votre logement est peut-être trop.

§2. Les amis et la famille

Une autre méthode classique de financement consiste à trouver des amis et des membres de votre famille qui croient en vous et en votre projet au point d'investir dans votre nouvelle entreprise. Là encore, votre plan d'affaires sera indispensable. Si vous pouvez montrer aux investisseurs un plan qui tient debout, vous aurez bien plus de chances de les décider à investir. L'un des grands avantages de cette option est que vos amis ou les membres de votre famille auront tendance à investir sans demander d'intérêt, ou à un taux d'intérêt très bas, ce qui facilite beaucoup votre travail. Surtout au début de votre activité, les capitaux sont précieux et doivent être préservés, ou en tout cas très respectés. Vous devez limiter vos frais généraux autant que possible. Un taux d'intérêt peu élevé rend cela plus facile, ce qui explique pourquoi cette option peut être attrayante.

Le danger est bien entendu que la plupart des petites entreprises ne sont pas d'immenses succès. Vous aurez plus de chances de créer une entreprise prospère qui réalise un gentil bénéfice, ce qui vous vaudra plus de liberté et un bon niveau de vie. Mais si cela ne se passe pas ainsi, si l'entreprise ne tient pas la route, devoir de l'argent à ses amis et à ses parents à cause d'une entreprise qui a échoué n'est pas une expérience plaisante. On vous aura prévenu.

§3. Les banques et établissements de crédit

De tous les placements possibles pour une banque ou un établissement de crédit, prêter de l'argent à une toute nouvelle entreprise qui n'a pas fait ses preuves est à peu près le plus risqué. Les crédits immobiliers sont garantis par un bien, les prêts automobiles aussi. Les crédits aux entreprises existantes présentent une certaine sécurité car on sait déjà comment les bénéficiaires se comportent. Mais la jeune pousse qui vient d'éclore n'a rien de tout cela, et c'est pourquoi elle a parfois du mal à obtenir un prêt bancaire. Certes, elle peut y arriver, mais vous devrez d'ordinaire engager votre logement en garantie ou vous porter caution personnellement. Auquel cas, constituer une société de capitaux pour réduire votre engagement personnel ne serait que du temps perdu. Là encore, on a vu des entrepreneurs faire presque n'importe quoi pour se lancer, et cela peut être le prix à payer. Y a-t-il une meilleure solution ? Quelquefois, oui. Certains pays considèrent les petites entreprises comme si importantes pour leur économie qu'ils ont créé des agences de financement spécialisées, à l'image de la Small Business Administration (SBA) aux Etats-Unis. Ces agences proposent différentes formes d'aides et de prêts. Il conviendra d'interroger votre comptable et votre avocat pour voir si vous auriez la possibilité d'obtenir un tel financement.

§4. Les investisseurs providentiels

Les investisseurs providentiels ou business angels sont, comme leur nom l'indique, des personnes bienveillantes qui investissent dans de jeunes entreprises. En général, ces personnes ont gagné beaucoup d'argent elles-mêmes et cherchent à en réinvestir une partie. Le plus souvent, elles ont fait fortune dans une industrie donnée et préfèrent investir leurs capitaux dans cette même industrie. Où les trouver ? D'ordinaire, on les trouve par relations. Parlez-en à votre avocat et à votre comptable, interrogez des agents de change, des banquiers, des clients, des commerciaux et des collègues. Il vous faudra de la persévérance, car vous ne savez jamais d'où pourrait venir la providence. Il est aussi possible de trouver un investisseur providentiel par internet en faisant une recherche avec google. Bien entendu, cela ne sera pas facile mais, encore une fois, c'est possible. Une fois que vous en aurez trouvé un, les trois étapes suivantes devraient vous aider à faire affaire avec lui.

§5. Le capital-risque

Alors que l'investisseur providentiel est une personne qui possède beaucoup d'argent, une firme de capital-risque est un groupe de personnes du même genre qui disposent d'encore plus d'argent. Cette firme peut être formée des membres d'une même famille, de banques d'affaires, d'investisseurs professionnels ou de quelque autre groupe désireux d'investir dans des affaires possédant un gros potentiel. Mais sachez que la plupart des firmes de capital-risque ne s'intéressent qu'à des entreprises qui ont besoin d'au moins 250.000 dollars, et même ainsi la possibilité d'obtenir leur argent est au mieux ténue. Ces firmes peuvent recevoir plus de mille propositions par an et rejettent l'immense majorité d'entre elles. Les qualités recherchées par les firmes de capital-risque sont l'exclusivité, le potentiel de croissance et une équipe dirigeante solide. A moins que le potentiel de votre petite entreprise soit énorme, vous feriez mieux de chercher ailleurs.

SECTION 4. LE BUSINESS MODEL

§1. Ce qu'il faut retenir

Le business model est la manière dont va fonctionner votre entreprise. En traduction littérale, business model signifie « modèle économique » ou « modèle commercial ». Définir un business model consiste donc à expliquer les mécanismes commerciaux qui vont développer le chiffre d'affaires de votre entreprise. Vous allez définir l'«Equation financière » de votre entreprise, celle qui lui permet de payer ses charges, et au bout du compte, de gagner de l'argent. Le business model répond aux questions : qu'est ce que je vends ? à qui ? et selon quel modèle de rentabilité ? Le business model répond donc aux questions : qu'est-ce que je vends, à qui, et comment, c'est-à-dire selon quel modèle de rentabilité ? L'analyse d'une idée ou d'un projet débute par la définition du business model. Elle vous permettra d'apercevoir déjà la faisabilité ou la non-faisabilité de votre projet.

§2. Les différents types de business model

2.1. Le business model de production

Je fabrique, je vends. C'est le business model des entreprises qui fabriquent des produits et les commercialisent en gros ou au détail, qu'elles soient industrielles ou artisanales, grosses ou petites.

Ce type d'entreprise gagne de l'argent en produisant le moins cher possible et en vendant le plus cher possible. Rien de péjoratif là-dedans : produire le moins cher possible ne veut pas dire sous-payer le personnel ou fabriquer n'importe quoi. Il s'agit simplement de faire attention aux coûts, notamment aux achats de matières premières, et d'optimiser les circuits de décision, de fabrication et de commercialisation. Vendre le plus cher possible sous-entend une bonne connaissance de son marché et bien évidemment de son environnement concurrentiel.

2.2. Le business model de négoce

J'achète, je revends. Ce business model est celui de tous les magasins de détail ou presque. On achète sur un marché de grossistes (au prix de gros) et on vend au détail. On gagne de l'argent en faisant « une marge ». Imaginons que vous vendiez des vêtements. Si quand vous achetez un blouson 10.000 FC, vous le revendez 22.000 FC, votre marge est de 12.000 FC (ou encore de 2,2, car vous multipliez votre prix d'achat par 2,2). La marge est la différence entre le prix d'achat (prix de gros) et le prix de vente (prix public) d'un article.

Il est possible qu'on vous dise que la marge est de 2,2 dans l'habillement et de 3 dans la restauration (ce sont des exemples). Cela signifie que dans ces secteurs, les coefficients qui ressortent en moyenne sont respectivement de 2,2 et de 3. Vous pourriez alors être tenté d'appliquer la marge connue du secteur de votre activité à vos produits

ou services, et pourtant ce serait une erreur. En pratique, la marge peut être différente d'un produit à l'autre. Elle doit rester un choix personnel lié à la politique commerciale.

2.3. Le business model des services

Je vends du service. Cette notion de service est assez large, elle recouvre toutes les professions, qui à un titre ou à un autre offrent un service, accessoirement couplé à une vente de produits. Les professions de ce secteur sont donc nombreuses et variées. C'est le secteur le plus en expansion dans notre société.

Ainsi se côtoient les régies publicitaires, les livraisons de pizzas à domicile, les journaux de petites annonces, les salons de coiffure, les compagnies d'assurances, les garages, les aides à la personne, les hôtels, les banques, les teintureries, les sociétés de coursiers...

2.4. Le business model de matière grise

Je vends de la matière grise et du temps. L'essentiel des professions libérales mais aussi, des sociétés de conseil, des auditeurs, des experts, etc. rentre dans cette catégorie. Plus les recherches et les analyses concernent des sujets complexes et pointus, nécessitant des connaissances approfondies ou une riche expérience, plus elles sont facturées un prix important. Si de plus, elles prennent du temps, cela peut être très rentable. Les gros cabinets d'audit, d'expertise comptable et financière fonctionnent sur ce modèle.

2.5. Le business model de la franchise

Vous avez bien sûr entendu parler de la franchise. Elle concerne en grande majorité des secteurs comme la distribution ou les services. L'idée de base, c'est d'être nombreux à commercialiser, sous une même marque donnée, un produit ou un service, avec à la clé deux avantages :

- l'ensemble des frais de communication, ainsi que certains frais de gestion ou de formation, sont répartis sur un grand nombre d'intervenants et reviennent donc moins cher pour chacun ;
- la visibilité de la marque, due aux nombreuses adhésions, crée une notoriété qui profite à tout le monde.

Dans une franchise, il y a donc deux interventions : le franchiseur et le franchisé.

2.6. Le business model du franchiseur

Le franchiseur possède la marque et un savoir-faire qu'il a généralement testé. Il veut développer son chiffre d'affaires rapidement. Il va donc s'entourer de franchisés, à qui il va demander dans la plupart des cas :

- un droit d'entrer ;
- des royalties sur le chiffre d'affaires ;

- une redevance de fonctionnement ;
- une redevance publicitaire.

Il peut en outre exiger de la part du francisé un personnel ou un investissement minimum et lui imposer une charte, une décoration, des fournisseurs, une centrale d'achat et d'autres choses encore. Le business model du franchiseur est donc : je commercialise ma marque et mon savoir-faire, moyennant le paiement par mes francisés d'un droit d'entrée, de royaltie et de diverses redevances. Je m'engage de mon côté à assurer la publicité de ma marque et à fournir l'assistance technique, commerciale et administrative nécessaire à tous mes franchisés.

2.7. Le business model du francisé

C'est celui d'un commerçant ou d'une entreprise classique, qui vend et trouve ses clients. Le francisé a tout simplement signé un accord avec un franchiseur, qui lui permet immédiatement de représenter une marque ayant déjà une certaine notoriété. Il n'a pas à s'occuper de la publicité et bénéficie d'une assistance technique, commerciale et administrative. Il peut ainsi se consacrer exclusivement au développement de son entreprise.

2.8. Le business model des capital-risqueurs

Le business model des capital-risqueurs (incubateurs de holdings et autres) est le suivant :

- je prends des participations dans des sociétés en voie de création, nouvellement créées ou anciennes, mais avec une perspective de développement ;
- je les accompagne un certain temps ;
- j'aide à leur croissance ;
- je revends quelques années plus tard de ces sociétés en revendant ma participation et en faisant autant que faire se peut une plus-value.

Bien évidemment, ce genre d'activité nécessite des capitaux et ne correspond pas au sujet de cet ouvrage qui ne concerne que l'aspect création d'entreprise. Néanmoins, connaître le business model de ces sociétés vous aidera lorsque nous aborderons le problème du financement de votre entreprise (voir le chapitre le financement). D'une manière générale, les business models de la plupart des sociétés sont des mélanges astucieusement combinés des business models précédemment cités. On vend des produits (que l'on fabrique ou pas), de la matière grise et du temps, sous une forme ou sous une autre. Des exemples illustreront mieux la diversité des business models qui peuvent être créés.

SECTION 5. LE BUSINESS PLAN

§1. Ce qu'il faut retenir

Le business plan est la traduction chiffrée de votre business model. Faire un business plan, consiste à faire « vivre » un business model dans le temps, en tenant compte le plus possible de tous les paramètres susceptibles d'influencer le déroulement du projet : saisonnalité du produit, influence des vacances scolaires, de la météo, de la conjoncture... Bien sûr, tous ces paramètres ne sont pas forcément maîtrisables ni prévisibles, aussi faut-il faire des hypothèses. En général, un business plan est un scénario chiffré. On se place dans trois sortes d'hypothèses : une pessimiste, une normale et une optimiste. Il s'agit ainsi d'un scénario que vous allez mettre en scène, comme pour un film. C'est donc un vrai travail d'imagination qui se doit d'être lucide, réaliste et plein de bon sens : vous allez imaginer le fonctionnement de votre entreprise au quotidien, sans oublier les détails. Ensuite, une fois le scénario écrit, vous le chiffrerez et vous obtenez le business plan.

§2. Pourquoi faire un business plan ?

Pour deux raisons essentielles :

- la première : savoir où vous allez et valider ce que vous « sentez ». Cette raison est à usage personnel et n'aura de sens que si vous le faites avec lucidité, réalisme et bon sens, comme nous l'avons dit plus haut. Ce travail de réflexion et d'imagination de « ce qui va se passer dès que vous allez vous lancer » va vous permettre de clarifier vos idées, de définir une stratégie, de assigner des objectifs ;
- la seconde : obtenir des financements. Si vous devez convaincre des tiers d'investir dans votre entreprise, il est nécessaire que vous leur montriez un business plan, sur lequel ils vous poseront obligatoirement des questions. Pour qu'ils vous financent, il faut qu'ils croient, presque autant que vous, à votre projet. Soyez donc incollable sur votre business plan.

§3. Le business plan type

Le business plan idéal est composé de trois parties.

La première partie doit expliquer l'activité que vous allez lancer. Pour cela, mettez-vous à la place de ceux qui prendront connaissance de votre business plan, et dites-vous qu'ils ne connaissent pas votre activité, son marché, ses usages, son business model. La première partie du business plan doit expliquer l'activité que vous allez lancer. Vous devez donc tout leur expliquer, de la manière la plus synthétique possible (évitez les trop longues explications techniques), pour qu'ils comprennent l'intérêt de votre démarche. Passez en revue des questions comme « Qui sont vos clients ? », « Quelle est votre concurrence ? », « Qu'apportez-vous de plus que les autres ? », etc. Il s'agit donc d'une

partie assez littéraire, descriptive, destinée à introduire votre sujet. Evitez la langue de bois, les phrases creuses qui « sonnent bien » ; montrez que vous avez le sens pratique et un esprit de synthèse, que vous savez distinguer l'essentiel de l'accessoire. Soyez aussi vivant : vous devez intéresser vos futurs lecteurs.

La deuxième partie fait état des moyens que vous allez mettre en œuvre pour réaliser vos objectifs : moyens en hommes (nombre, fonction, organisation interne), moyens en matériel, moyens en communication. Il s'agit donc d'une partie mi-littéraire, mi-chiffrée. En effet, en regard de chaque moyen mis en œuvre, vous indiquez ce qu'il coûte : salaires des personnes, coût du matériel, budget de communication.... Vous décrivez et listez tout ce qui constituera votre future entreprise. Là encore faites preuve de bon sens. Ne tombez pas dans le piège de la superstructure, qui consiste à nommer autant de directeurs que de services, ce qui finit par faire ressembler votre entreprise à une armée mexicaine ! directeur général, directeur du personnel, directeur commercial, directeur de la communication, directeur administratif et financier... cette organisation-là se constitue « après », quand l'entreprise est lancée, que le projet semble tenir la route et que la quantité de travail doit être répartie.

La troisième partie se compose traditionnellement de tableaux explicitant le compte d'exploitation et le plan de trésorerie (voir à ce sujet le chapitre Un peu de gestion). Ces comptes sont réalisés mois, par mois, sur une durée maximum de trois ans. Au-delà, l'estimation relève de la boule de cristal et n'est plus crédible. Cette partie totalement chiffrée est donc une projection dans le temps. Si les deux premières parties sont parfaitement réglées, la troisième coule de source.

On a coutume de dire qu'un business plan se construit « par la base et non par le haut ». Ainsi, vous devez envisager le fonctionnement quotidien de votre entreprise. Par exemple, évitez de vous dire : mon marché représente 50 millions de FC et j'envisage de conquérir 10% de ce marché en deux ans, donc mon chiffre d'affaires sera de 5 millions de FC au bout de deux ans, soit 200.000 FC par mois. Une telle approche est complètement irréaliste.

En revanche, imaginez plutôt le scénario suivant : j'engage un commercial qui va prospection par téléphone sur un fichier de 3 000 noms de sociétés qui me semblent être des clients potentiels. Mon commercial peut passer X coups de téléphone par jour, obtenir Y rendez-vous et signer Z contrats. Il doit pouvoir ainsi générer mensuellement tel chiffre d'affaires, etc. voilà ce que signifie « raisonner par le bas » : c'est se mettre véritablement en situation réelle.

COMMENT CREER UNE ENTREPRISE ?

SECTION 1. AU COMMENCEMENT DE TOUT

Il doit savoir qu'un manager est avant tout un entrepreneur, et en tant que tel, il admet que créer une entreprise est passionnant. C'est pourquoi, il doit évaluer ses forces étant donné qu'entreprendre c'est risquer de l'argent pour gagner de l'argent, il doit avoir la tolérance au risque, car créer sa propre entreprise est un risque, c'est prendre un gros risque mais qui doit être un risque prudent, un risque calculé. Le manager c'est celui qui sait que le plus grand de tous les risques est de suivre une politique trop prudente. C'est pourquoi, nous proposons les étapes suivantes au commencement de tout :

§1. Choisir la bonne activité

John D. Rockefeller disait que « *le chemin du bonheur passe par deux principes simples : Trouvez ce qui vous intéresse et ce que vous pouvez faire bien, et une fois que vous l'avez trouvé, mettez-y toute votre âme jusqu'à la moindre parcelle de votre énergie, de votre ambition et de vos aptitudes naturelles.*

Le choix de la bonne activité passe par un interrogatoire : quels sont vos choix ? Dans la vie, on a tendance à bien fonctionner et réussir quand on est engagé à quelque chose qu'on apprécie vraiment. Il n'en ira pas autrement pour une entreprise. La passion mène à la motivation. Une fois que vous avez mis le doigt sur les choses qui vous passionnent le plus, vous pouvez vous motiver autour d'elles.

Le choix de la bonne activité procède par :

- la détermination de vos passions de façon suffisante pour que vous arriviez à construire une entreprise autour d'elles étant donné que votre entreprise sera considérée comme votre enfant et, comme tout enfant, elle exigera beaucoup d'amour, de temps, d'argent et d'attention pour garantir et s'épanouir ;
- le remue-ménage qui laissera votre esprit vagabondé tout en recherchant un marché pour les produits ou les services que vous prévoyez sur lequel vous avez fondé l'espoir de gagner plus d'argent. Il s'agit là de penser à un marché potentiel.

Comme on peut le constater, l'on doit trouver une activité qui répond à un besoin du marché. Pour y parvenir, la bonne décision procède par les cinq étapes ci-après :

- étude et creuset de la question (du choix) : la première étape est d'analyser tant le marché que les opportunités existantes, regardez autour de vous, trouvez quelques entreprises qui font quelque chose qui vous paraît bien et renseignez-vous à leur sujet. Leur création a-t-elle été difficile ? Combien rapportent-elles ? Combien d'argent vous faudrait-il pour lancer cette entreprise ? Les options sont

nombreuses et il existe des organismes et des sites web qui vous aideront à trouver à trouver l'activité qu'il vous faut ;

- le produit ou le service : en fin de compte, votre entreprise fournira un produit ou un service ? Créer une entreprise de service réclame en général moins d'argent puisqu'il n'y a pas de stock à acheter ou de produits à emmagasiner. Alors que les entreprises de produits réalisent une marge sur de nombreux produits en les vendant plus cher qu'ils ne leur ont coûté, les entreprises de service comme les cabinets juridiques, médicaux, informatiques ou de conseil vendent du temps et des compétences. Avant de vous lancer, donc, il convient de choisir quelles activités conviennent le mieux à votre tempérament, vos qualités et vos objectifs ;
- les compétences et l'expérience : Supposons que vous avez fait carrière dans le marketing pour de grandes entreprises. C'est une compétence précieuse qu'il convient d'utiliser lors du choix de votre activité. Même si son domaine n'est pas le marketing, il serait bien aventureux de choisir un métier qui n'utilisera pas d'une certaine manière votre gisement de connaissances et de compétences. Il est possible, bien sûr, que vous vous sentiez las de ce que vous faites et que ce soit la raison qui vous pousse à créer votre entreprise. Cela se comprend. Envisagez tout de même de trouver une activité où vous aurez un avantage sur les concurrents à cause de votre passé ;
- les options possibles : vous pouvez créer une entreprise à partir de zéro. Racheter une entreprise existante. Rejoindre une chaîne en franchise. Créer une entreprise à domicile. Les possibilités sont nombreuses, il est important de comprendre qu'il existe en fait différentes options pour choisir une entreprise et connaître ses avantages et inconvénients ;
- la désignation claire du choix : une fois que vous avez analysé le marché, les opportunités existantes, vos compétences et votre expérience, vos objectifs, vous devriez être en mesure de réduire votre choix à quelques types d'entreprises. L'étape suivante sera probablement la plus importante, vous devez aller chercher au dehors des gens qui possèdent et dirigent ce type d'entreprises. Les théories et les livres, c'est bien, mais rien ne remplace la discussion avec quelqu'un qui vit le métier au quotidien.

§2. Le rachat d'une entreprise existante

Lancer une entreprise à partir de zéro est une tâche redoutable. Vous devez tout faire bien : choisir le bon nom, trouvez le bon emplacement et le bon bail, obtenir une assurance et une autorisation d'exercer, et ce n'est qu'un début. Rien d'étonnant si beaucoup d'aspirants entrepreneurs préfèrent acheter une entreprise existante.

Cela a plusieurs avantages. D'abord, vous ne partirez pas de zéro : l'entreprise existe déjà. Deuxièmement, vous n'aurez pas besoin de vous constituer une réputation locale. Le propriétaire actuel s'est déjà chargé de cet aspect important. Troisièmement, c'est plus rapide : tout devrait déjà être en place pour commencer à fonctionner immédiatement. Mais, l'avantage principal est le suivant : *racheter une entreprise existante réduit votre risque*. Un sage disait un jour que l'entrepreneur est « une personne qui accepte de risquer de l'argent pour gagner de l'argent ».

Il existe quatre sources principales pour trouver une entreprise à vendre :

- les petites annonces : les pages de petites annonces de votre journal local comportent certainement une section consacrée aux entreprises. On y trouve des petites entreprises à vendre, avec leur prix, leur emplacement, etc.. C'est un bon point de départ ;
- magazines : à la fin de la plupart des magazines professionnels, on trouve d'ordinaire une rubrique consacrée aux entreprises à vendre. La plupart des industries ont leur magazine professionnel ; procurez-vous un exemplaire et parcourez ses annonces ;
- Internet : si vous saisissez « *entreprises à vendre* » dans votre moteur de recherche favori, vous obtiendrez une liste de sites qui servent d'intermédiaire dans les ventes d'entreprise ;
- Les agents d'affaires : quoiqu'ils ne soient pas bon marché, les agents ou courtiers spécialisés sont d'excellents interlocuteurs pour qui recherche une entreprise à acheter. Un bon agent connaîtra des entreprises dont vous ignoriez qu'elles étaient à vendre. Il jouera aussi un rôle important de caisse de résonance : vous obtiendrez de lui des avis des informations générales sur les avantages et les inconvénients des différentes entreprises auxquelles vous songez.

Si vous envisagez de faire appel à un agent d'affaires, veillez à vous informer sur les points suivants :

- l'expérience de l'agent : la moyenne d'âge des agents d'affaires est relativement élevée à 55 ans et l'on comprend aisément pourquoi. Un bon agent doit maîtriser la finance et les financements, l'évaluation des entreprises, la vente, etc.. Il vous faut quelqu'un d'expérimenté ;
- l'agent est-il certifié ? Préférez un agent adhérent d'une association professionnelle sérieuse ;
- le service fourni : l'agent évaluera-t-il l'entreprise pour votre compte ? Négociera-t-il le contrat ? Un bon agent devrait faire office de conseiller financier pour le volet de la transaction vous concernant.

§3. Comment connaître un marché potentiel ?

Cela paraît presque trop simple. Si les gens sont prêts à payer le produit ou le service que vous voulez vendre, votre entreprise a une très bonne chance de réussir. Ce qui soulève pourtant la question : Y sont-ils prêts ? Y a-t-il des gens qui désirent ce que vous avez à vendre ou qui en ont besoin ? Que paieront-ils pour l'obtenir ? Pourquoi s'adresseraient-ils à vous ? Votre idée tiendra-t-elle la route ? Si personne ne veut du produit ou du service que vous proposez, votre entreprise sera un échec. Aussi, avant de vous décider pour une activité, avant de choisir un nom ou d'obtenir une autorisation, avant de puiser dans votre compte d'épargne ou de faire chauffer votre carte de crédit, vous devez étudier le terrain.

Y a-t-il un marché pour un bar dans votre quartier ? Pourquoi les gens choisiraient-ils votre établissement plutôt que les autres ? Que pouvez-vous offrir de mieux qu'eux ? Une étude de marché vous le dira. L'analyse du marché et du secteur est un moyen de rassembler des informations sur les clients possibles et de calculer la

demande pour votre produit ou service. Plus vous réunirez d'informations, plus grandes seront vos chances de conquérir un segment du marché. C'est pourquoi, il vous faut connaître votre marché potentiel avant d'investir votre temps et votre argent dans une entreprise afin de ne pas gaspiller ce temps ou cet argent pour une idée qui se révélerait finalement mauvaise.

La connaissance du marché potentiel vous permettra de rendre votre idée réalisable en tenant compte de ce que Steven Strauss appelle le « 3 C » de votre nouvelle activité. Il s'agit de compagnie (entreprise), client et concurrent.

- que va faire votre compagnie ? Quel produit ou service fournira-t-elle ? Quelle sera sa taille ? Vendra-t-elle en gros ou en détail ? Où sera-t-elle située ? Comment vous positionner au mieux ?
- qui seront vos clients ? Allez-vous vendre à d'autres entreprises ou à des particuliers ? Vos clients seront-ils jeunes ou vieux ? Pauvres ou fortunés ? Hommes ou femmes ? Ouvriers ou cols blancs ? Quelle est la taille du marché ? De quoi vos clients potentiels ont-ils besoin ? Pourquoi achèteraient-ils chez vous ? Vont-ils vous payer, et combien ? Comment les amener à changer de fournisseur ? Par quel moyen les toucher ? Que lisent-ils, que regardent-ils ? Plus vous cristallisez vos réflexions, plus vous êtes précis sur ceux que vous tentez de toucher, plus vous en saurez sur ce marché, et plus grandes seront vos chances de parvenir à les trouver et à les décider à devenir vos clients ;
- qui seront vos concurrents ? Que font-ils bien et que font-ils mal ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Comment profiter des secondes ? Pourquoi leurs clients les quitteraient-ils à votre profit ? Pouvez-vous vendre moins cher qu'eux ? Le voulez-vous ?

§4. Les prix à payer pour créer

Si la création d'entreprise ne correspond pas à vos aspirations profondes, vous serez perpétuellement insatisfait si et seulement si vous n'avez pas de qualités nécessaires pour surmonter les difficultés. Il faut bannir du langage de l'expression suivante : Je n'ai rien à prendre, donc j'y vais en réalité, le prix à payer pour créer une entreprise est très élevé tant en efforts, en temps, en argent qu'en confiance en soi et en prestige.

4.1. Le créateur et la solitude

Le créateur est d'abord un être seul, généralement incompris de tous ceux qui l'entourent. Sa réussite est souvent conditionnée par le caractère novateur de ses idées, or ce caractère éveille presque toujours le scepticisme de ceux dont il a besoin pour réussir : Ses futurs clients, ses fournisseurs, ses financiers, mais aussi son entourage, et notamment ceux qui, dans cet entourage, pourraient être sollicités pour participer au capital de l'entreprise ou pour lui prêter de l'argent.

Le créateur se sentira également très seul lorsqu'il lui faudra prendre des décisions qui conditionneront la survie de son affaire et parfois même la sécurité matérielle de ses proches. Cette solitude risque de s'accroître avec le temps, car il prendra l'habitude de décider de tout et de garder pour lui toutes les informations.

Ainsi, il pourrait bien se retrouver entouré de simples exécutants avec lesquels il ne pourra partager ni ses joies ni ses soucis.

4.2. Le créateur et l'insécurité

La perte d'un contrat, le refus d'un découvert bancaire, l'arrivée brutale d'un nouveau concurrent, l'accident de santé, autant d'événements peuvent du jour au lendemain faire échouer une entreprise et remettre en cause des années d'efforts. Certains se consolent en se disant que cette insécurité est le prix à payer.

4.3. Le créateur et la méfiance

Les futurs patrons sont condamnés à la patience et à la modestie car le grand public, les fournisseurs, les clients et l'administration ne traitent avec respect que les puissants, c'est-à-dire ceux qui ont atteint la notoriété par la taille, les relations ou l'argent. Le créateur doit accepter une telle situation et considérer que la jeunesse et sa fougue constituent autant d'obstacles dans ses relations avec ceux qui l'entourent, les fonctionnaires ou les banquiers notamment qui répliqueront à l'agressivité par un respect rigoureux d'une réglementation capable de paralyser totalement les plus dynamiques.

4.4. Le sacrifice familial

Dans un ouvrage remarquable, Léon DAMO écrivait voici maintenant plus de 25 ans : « Le créateur travaille 12 heures par jour, 7 jours par semaine. Pour sa famille, la période de démarrage est un calvaire. Sa femme ne le voit jamais, ses enfants le considèrent un étranger et quand, très tard il rentre à la maison, son chien le mord par ce qu'il ne l'a pas reconnu ». Qu'ajouter à cela sinon que le créateur travaille par 12 heures par jour mais 24 heures sur 24. Il vit avec son entreprise, s'endort avec elle, rêve d'elle, se lève en pleine nuit pour noter des idées, ne prend pas des vacances et n'a pas le temps de profiter de son argent (quand il commence enfin à en gagner).

4.5. Le sacrifice financier

Quand on connaît le prix à payer pour créer, on a donc beaucoup plus de chances de trouver le temps et l'énergie nécessaires pour se poser les deux questions suivantes :

- ai-je des moyens financiers, quels sont les buts que je poursuis dans la vie d'affaires ?
- quels sont mes qualités et mes défauts ?
- la réponse à la première question permettra peut-être au candidat dirigeant de savoir si la création d'une entreprise lui permettra d'être " bien dans sa peau" la réponse à la seconde question, loin de le décourager , devrait l'éclairer sur la possibilité de "jouer en première , en seconde ou en troisième division . Elle devrait également lui indiquer la voie à suivre pour concevoir un projet susceptible d'explorer au mieux ses atouts et de réduire au maximum ses faiblesses.

§5. L'emplacement de votre activité

5.1. Les préalables

Les entreprises n'ont pas toutes besoin d'un emplacement magnifique. Tout dépend de votre type d'activité, de l'enseigne que vous créez, du trafic de piétons dont vous avez besoin et de la quantité d'argent que vous avez à dépenser. Une activité dans laquelle c'est vous qui irez chez vos clients et non l'inverse n'exige évidemment pas un emplacement très remarquable. Ne pas s'installer sur une grande artère peut être un choix excellent et peu coûteux pour de nombreuses entreprises. Dans un quartier en réhabilitation, par exemple, vous aurez peut-être droit à un avantage fiscal.

La première considération, donc, c'est l'importance que revêt le trafic pour votre entreprise. Si vous créez un magasin de détail pour le grand public, si vous comptez sur beaucoup d'achats d'impulsion, alors il est vital de trouver un emplacement très en vue et très passant. Une boutique de proximité doit être installée dans un bon endroit très fréquenté, il n'en va pas de même pour un cabiner de chiropracteur.

5.2. Le check-list de l'emplacement

Si vous recherchez un bon emplacement, veillez à considérer les points suivants :

- population : Y a-t-il assez de monde pour faire vivre une entreprise comme la vôtre dans les environs immédiats et au-delà ? Qu'adviendra-t-il des entreprises similaires dans cette zone ?
- trafic : Si votre entreprise dépend de la circulation automobile, vous devez l'installer dans un centre d'activité ou sur un trajet qui y mène. Cet emplacement est-il desservi par les transports publics ? Est-il situé sur une grande voie de circulation ?
- concurrence : Où les concurrents se trouvent-ils par rapport au magasin ? Avoir trop de concurrence dans le voisinage peut poser problème ;
- visibilité : L'emplacement doit en principe être visible de la route et non caché ou susceptible de passer inaperçu ;
- enseignes : Une bonne signalisation peut changer beaucoup de choses. Veillez à ce qu'aucune restriction légale ou imposée par le bail ne vous empêche de placer une enseigne bien visible ;
- locaux : Comment sont les locaux ? Le parking est-il suffisant ? Y a-t-il des toilettes pour le public ? Pour votre personnel ? Comment sont l'éclairage public et les environs ?
- bailleur : Obtenez quelques références. Le bailleur est-il réactif et facile d'accès, ou est-il insupportable ?
- historique : Evitez les emplacements qui ont mauvaise réputation, ceux où des entreprises ouvrent et ferment régulièrement car vous devriez perdre beaucoup de temps à surmonter les préjugés sur l'endroit ;
- loyer : Le loyer est un point important, bien sûr, mais ne devrait pas être le seul facteur décisif. Certes, vous devez limiter vos frais généraux, mais installer votre entreprise dans un lieu misérable serait allé à l'échec.

Enfin, quel que soit l'emplacement choisi, veillez à ce qu'il soit possible d'y exercer votre type d'activité. Vous avez aussi intérêt à considérer quelques autres détails :

- vos salariés et vos fournisseurs pourront-ils venir aisément ?
- la zone d'expédition et de réception est-elle convenable ?
- faut-il tenir compte de problèmes écologiques ?
- l'endroit dispose-t-il de réseaux pour l'accès à Internet ?
- l'espace disponible permet-il des agrandissements ?

SECTION 2. LE LANCEMENT EFFECTIF

§1. L'essentiel du premier mois d'activités

Durant les premiers mois d'activité, le créateur va découvrir et se familiariser avec un nouveau monde, celui de l'entreprise et de son environnement - et mettre en œuvre les moyens et procédures qui permettront de contrôler l'efficacité commerciale et administrative de l'entreprise.

- concevoir et mettre en place ses actions commerciales : Vendre représente désormais le premier objectif de l'entreprise. A partir des actions commerciales définies dans le dossier de création, il convient maintenant : De détailler leur contenu en se remémorant, pour chacune d'elle, leur objectif, de se doter d'un outil (tableau de bord) qui permette de définir les différentes phases de chaque action ainsi que le temps à y consacrer et de vérifier que leur coût soit bien en adéquation avec le budget prévu ;
- faire face à des échéances fiscales et sociales, et pour cela, comprendre les principes qui régissent la fiscalité de l'entreprise ;
- contrôler la montée en régime de son entreprise, en observant un certain nombre de principes de gestion ;
- conduire le développement de son entreprise : Au bout de quelques mois d'activité, lorsque l'environnement de l'entreprise est bien maîtrisé et que la phase de démarrage est bien entamée, vient l'étape suivante : le développement de l'entreprise ;
- réagir rapidement à certaines difficultés qui surviendront inévitablement et dont il devra évaluer les conséquences pour la bonne marche de son entreprise.

§2. Comment calculer les coûts de démarrage

Pour calculer les coûts de démarrage, il existe quatre étapes, à savoir :

- Première étape : Le calcul des frais de démarrage

A côté de chaque poste de dépense, indiquez un montant réaliste dans la monnaie de votre pays.

Exemple :

- Création de votre structure juridique (entreprise personnelle, société de personnes ou société de capitaux) :
 - Comptable :
 - Construction des locaux, décoration, rénovation :
 - Licences ou permis délivrés par votre pays ou votre ville :
 - Papeterie et logos :
 - Publicité et documents commerciaux :
 - Loyer du premier mois et caution :
 - Assurance :
 - Dépôts de garantie pour le téléphone et l'électricité :
 - Panneaux indicateurs :
 - Internet et site web :
 - Autres :
- Total :**

- Deuxième étape : L'achat des actifs

De quel genre de bien aurez-vous besoin pour ouvrir vos postes ?

Exemple :

- Immobilier :
 - Mobilier et installations :
 - Equipement et machines :
 - Véhicules :
 - Stocks :
 - Fournitures :
 - Autres :
- Total :**

- Troisième étape : Les dépenses courantes mensuelles

Continuez à faire vos additions – oui, ces chiffres peuvent être inquiétants. Mais, le fait est que lancer une entreprise est une opération plutôt coûteuse. C'est pourquoi, il est si intelligent de dépenser intelligemment et de rester frugal. Dans cette section, vous allez calculer ce que coûtera le fonctionnement de votre entreprise au cours d'un mois normal.

Exemple :

- Loyer :
- Electricité, eau, téléphone :
- Salaires :
- Prélèvements de l'exploitant :
- Fournitures :
- Assurance :
- Transports :
- Expéditions :

- Comptabilité et formalités juridiques, administratives :
- Publicité et marketing :
- Stock :
- Impôts et taxes :
- Remboursement des emprunts :
- Fonds de roulement :
- Autres :
- Total :**

- Quatrième étape : Le calcul du chiffre d'affaires mensuel

Les montants calculés dans les étapes ci-dessus, surtout celui des dépenses courantes mensuelles, vous diront quelque chiffre de seuil mensuel vous devez atteindre pour parvenir à équilibrer vos comptes.

§3. Les stratégies tarifaires

Le prix des produits a un fort impact psychologique. Quand on paie plus, on espère plus. Il existe dans l'esprit des consommateurs une corrélation directe entre le prix et la qualité. C'est pourquoi, il faut apprendre à déterminer votre prix optimal qui n'est rien d'autre que celui qui vous permet de réaliser le plus de ventes avec le plus grand profit. La détermination du prix optimal est un processus en cinq étapes, à savoir :

- déterminer le prix minimum : Si vous vendez des rames de papiers, il vous faut connaître le coût de chaque vente. Il comprend le prix effectif d'achat plus une part proportionnelle des frais généraux (loyer, main d'œuvre, transport, assurance, etc..). une fois que vous savez ce que vous coûtent vraiment l'achat et la vente, vous connaîtrez le prix minimum à fixer ;
- connaître la priorité de la marque : Avez-vous créé une boutique ou un débit de boisson ... ;
- analyser les concurrents : Le prix ne constitue pas le seul facteur considéré par le consommateur avant de faire un achat, il faut absolument savoir ce que vos concurrents font payer et en tenir compte ;
- fixer un prix : Une fois que vous savez quel est le prix minimum que vous devez facturer, quel est le prix pratiqué par vos concurrents et quelle est l'image que vous voulez donner de vous, vous êtes en mesure de fixer vos prix en conséquence ;
- tester le prix : Votre premier n'est votre dernier prix, il doit être dynamique par rapport aux contingences de terrain.

§4. La publicité

Quelques mots sur la publicité, ou d'une manière plus générale, sur la communication de votre entreprise. Avant tout, soyons clairs, la communication de votre entreprise n'a qu'un seul but : vous aider à vendre vos produits. Tout autre discours n'a aucun intérêt.

La publicité est-elle un art ? La publicité est-elle nécessaire ? Oui, elle est indispensable, à condition d'en avoir une vision globale et non de la restreindre à une simple caricature comme « *un spot de trente secondes à la télévision* » ou « *une page quadri sur papier glacé dans un magazine* ». La bonne publicité recourt aux instruments ci-après : la radio, la télévision, les journaux, les témoignages, les bons de réduction, le réseautage, l'internet (mailing).

§5. Le financement de l'entreprise et la constitution d'une trésorerie

5.1. *Le calcul du besoin de financement*

Le besoin de financement est l'argent dont vous avez besoin pour lancer votre entreprise avant que celle-ci ne s'autofinance. C'est donc en quelque sorte le besoin de trésorerie nécessaire au lancement de votre entreprise.

Pour calculer votre besoin de financement, vous devez partir de votre plan de trésorerie. Il vous donne, mois par mois, l'état de vos finances en fonction de vos entrées (recettes) et de vos sorties d'argent (dépenses).

Vous avez deux manières de préparer votre plan de trésorerie :

- option 1 : vous y intégrez les sommes d'argent dont vous disposez (capital, comptes courants d'associés, emprunts bancaires....). ce sont en effet des sommes qui influent sur votre trésorerie, mais pas sur votre exploitation ;
- option 2 : vous ne les incluez pas, et vous les déterminerez en fonction du solde de trésorerie que votre plan va faire apparaître.

Si, pour élaborer votre plan de trésorerie, vous avez déjà intégré tout l'argent dont vous disposez (option 1 ci-dessus), alors votre solde de trésorerie doit tous les mois être positif. Sinon, vous avez mal évalué votre besoin de financement.

En revanche, si vous n'avez pas intégré ces sommes (option 2 ci-dessus), alors votre plan de trésorerie doit présenter de nombreux soldes négatifs, qui progressivement vont en s'amenuisant jusqu'à devenir positifs. Parmi tous ces soldes négatifs, le plus important est votre point bas de trésorerie. Il représente le besoin de financement de votre entreprise. Il va donc falloir que vous couvriez cette somme avec le capital, le compte courant d'associés et/ou un crédit bancaire.

Accessoirement, il est toujours intéressant de se demander à quoi est dû ce solde de trésorerie négatif. En effet, de son origine peut dépendre la manière dont vous allez régler le problème. S'il s'agit de l'achat d'une machine, le leasing (*Opération de location de biens d'équipement, qui donne au locataire la possibilité d'acquérir le bien, à la fin du contrat de location, moyennant un prix convenu à l'avance*) ou les crédits peuvent être des solutions. S'il s'agit de dépenses moins matérielles (publicité, études....), les banques sont plus frileuses. Les actionnaires peuvent alors prendre le relais, en fournissant une aide sous la forme de capitaux ou de comptes courants. Il en va de même s'il s'agit de dépenses structurelles : loyers, salaires, frais généraux....

5.2. *Les ressources possibles*

- *Votre propre argent*

Votre argent personnel est votre premier capital. Si vous ne mettez pas vos propres deniers dans l'entreprise, personne ne vous suivra. Donc, faites le tour de vos économies, raclez les fonds de tiroir et constituez votre première source de financement. Peut-être suffit-elle à couvrir votre point bas.

- *Les amis et la famille*

A vous de voir si vous souhaitez faire appel à eux. Vous pouvez toujours convaincre votre famille ou vos amis de vous prêter un peu d'argent. Cependant, soyez prudent : vous prenez le risque de vous fâcher avec eux en cas d'échec ou de problème. Si vous adoptez cette solution, n'empruntez que des sommes suffisamment raisonnables pour que, si votre aventure tourne mal, vous puissiez quand même les rembourser plus tard, quand vous aurez retrouvé un emploi. Dans le cas où des amis sont prêts à vous aider, peut-être vous demanderont-ils d'être associés à l'affaire. C'est l'objet du paragraphe qui suit.

- *Les associés*

Les associés sont des personnes (ou plus rarement des sociétés) qui décident de tenter l'aventure avec vous et qui sont prêtes pour cela à investir dans votre entreprise. On rencontre fréquemment des amis qui décident de se lancer dans un projet commun, souvent à deux, trois ou quatre, rarement plus. Si chacun amène la même contribution au capital, celui-ci se répartit alors ainsi : 50/50 ; 1/3, 1/3, 1/3 ; ou ¼, 1/4, ¼, ¼. Puis chacun s'assigne éventuellement une fonction dans la future entreprise selon sa compétence.

D'une manière plus générale, les associés sont des personnes qui vont prendre une participation dans votre affaire. Pour cela, ils vont souscrire au capital un certain pourcentage, qui leur donnera droit à leur quote-part de bénéfices s'il y en a, ou à leur quote-part du prix de cession si l'entreprise est cédée.

- *Le capital-risqueur*

Qu'est-ce qu'un capital-risqueur ? C'est généralement un fond d'investissement qui décide d'investir dans votre projet parce qu'il y croit et pense y gagner de l'argent, soit en dividendes, soit en plus-value. Cette dernière solution est le plus souvent celle qui l'intéresse. Pour cela, le capital-risqueur va prendre une participation dans l'entreprise, moyennant tout ou partie du besoin de financement de votre projet. Une des méthodes utilisées consiste à créer la société, puis à y faire rentrer le capital-risqueur en procédant à une augmentation de capital correspondant au montant de votre besoin de financement. La prise de participation de votre capital-risqueur est bien sûr à discuter. Elle se négocie généralement entre 10 et 34 % du capital. Les deux moments forts de votre négociation consisteront à : convaincre le capital-risqueur et négocier sa prise de participation.

- *Les investisseurs privés*

Nous retrouvons ici pratiquement le même cas que ci-dessus. Ces investisseurs privés jouent le rôle de capital-risqueurs, sans que ce soit pour autant leur métier. Entreprises ou particuliers, ils s'intéressent à votre projet, décident de vous aider financièrement et attendent en retour soit des dividendes, soit une plus-value en cas de cession de leur participation. Le processus d'association est le même que ceux déjà présentés ci-dessus, à savoir : Le cas traité pour les associés, c'est-à-dire une prise de participation (minoritaire en général) de votre investisseur par souscription au capital, et apport en compte courant (moyennant intérêts ou pas) de sa part du montant total ou partiel de votre besoin de financement ; ou le cas traité pour les capital-risqueurs, c'est-à-dire l'entrée de votre investisseur dans le capital de votre société par augmentation de capital (du montant total ou partiel de votre besoin de financement) et la création d'une prime d'émission au passif de votre société (capitaux propres).

- *L'emprunt bancaire*

Il y a bien sûr les banques comme source de financement. Elles sont là pour ça, paraît-il. Pourtant, obtenir un prêt de son banquier pour lancer son activité est plus facile à dire qu'à faire. Mais ne soyons pas mauvaise langue, elles peuvent effectivement vous aider, mais pour ça, il faut les convaincre de vous prêter de l'argent et leur offrir des garanties pour qu'elles soient sûres que vous les rembourserez.

- *Le leasing*

Le leasing est une méthode pratique pour financer des investissements. Son principe est le suivant : au lieu d'acheter votre matériel, soit sur vos fonds propres, soit en empruntant auprès de votre banque, vous le louez pendant une durée comprise entre trois et cinq ans. A la fin de cette durée, et moyennant le paiement d'une petite somme déterminée à l'avance, vous en devenez propriétaire. L'avantage du leasing est de permettre de passer en charge le montant de vos mensualités de « *loyer* », alors que dans le cas d'un crédit bancaire, vous ne pouvez déduire que les intérêts du prêt. L'inconvénient du leasing est qu'il coûte plus cher. Vous devrez donc effectuer un arbitrage entre vos problèmes de trésorerie et votre souci d'exploitation. Le leasing peut vous être proposé par la banque elle-même si vous lui demandez un crédit, car les banques ont des filiales spécialisées dans ce type d'opération.

- *Les subventions, les aides*

Il existe pour les créateurs d'entreprise pléthore d'aides et de subventions. Ces aides sont de toutes sortes : locales, départementales, régionales, européennes. Elles prennent la forme de dons, de prêts, de formations, de conseils etc.. Il faut éviter de passer pour un empêcheur de tourner en rond, de ne pas perdre trop de temps à les chercher ni à tenter de les obtenir. Bien souvent, le temps que vous risquez d'y consacrer ne correspond pas au bénéfice que vous en tirerez. Le mieux est de vous adresser à votre chambre de commerce locale, qui vous guidera dans le dédale des aides possibles. Vous pourrez ainsi juger et choisir celles qui vous correspondent le mieux. Néanmoins, je le répète : n'y passez pas l'essentiel de votre temps, et ne vous transformez pas en mendiant. Un chef d'entreprise n'est pas un mendiant.

LE MANAGEMENT D'UN CENTRE INFORMATIQUE

SECTION 1. LE CENTRE INFORMATIQUE : QUID ?

§1. Définition et objectifs

Un Centre Informatique (C.I.) est un ensemble de moyens matériels et logiciels mis à la disposition d'un groupe d'utilisateurs destinés à rendre des services de nature informatique aux différentes personnes de l'entreprise. Ces moyens sont gérés par le personnel informatique.

Un Centre informatique a pour objectifs :

- rendre au profit de différents utilisateurs des services de type traitement de l'information ainsi que d'assistance technique pour la réalisation des traitements ;
- répondre aux besoins et aux exigences des utilisateurs d'une manière efficace ;
- améliorer la productivité du personnel par satisfaction des besoins dans les limites des ressources prévues.

§2. Les missions

La mission d'un C.I. est définie comme un ensemble de services rendus aux utilisateurs leur permettant de faire les traitements sur les données et communiquer de l'information. Parmi ces services, on peut citer :

- acquisition et installation du matériel informatique ;
- acquisition, installation et paramétrage des logiciels pour répondre aux besoins des utilisateurs en traitements; ces logiciels peuvent être des logiciels standards ou des applications spécifiques ;
- formation et assistance des utilisateurs à l'exploitation ;
- installation d'un réseau local pour faire communiquer des données entre les différents utilisateurs de l'entreprise ;
- connexion de l'entreprise à l'INTERNET pour s'ouvrir sur le monde extérieur et en particulier, sur ses clients et ses fournisseurs.

En offrant ces services, le Centre informatique est soumis aux contraintes suivantes :

- plus court délai (le plus tôt possible ou bien à temps) ;
- meilleure qualité ;
- moindre coût ;
- continuité du fonctionnement (disponibilité continue du système Informatique) ;
- budget consacré au C.I. pour les investissements et les frais de fonctionnement ;
- rentabilité des investissements ;

- bonne compétence du personnel du C.I. ;
- formation du personnel ;
- évolution des moyens informatiques du centre ;
- ouverture sur l'environnement extérieur ;
- sécurité de tout le système informatique ;
- confidentialité : certaines informations, professionnelles ou personnelles, doivent rester confidentielles au niveau du responsable du C.I.

§3. La structure

La structure d'un C.I. peut être une Direction ou un département ou simplement un service informatique; ça dépend de l'ampleur et du degré de l'informatisation au sein de l'entreprise.

Toutefois, pour maîtriser la gestion des informations de tous les processus de l'entreprise, la structure du C.I. doit être rattachée à la direction Générale. Ainsi, nous avons :

- la Direction Générale ;
- la Structure Informatique ;
- le Service d'Etude et développement ;
- le Service de sécurité ;
- le Service d'Exploitation, Analyse et Conception ;
- le Développement Système & Base de données ;
- la Maintenance Réseaux.

§4. Les interactions

L'exploitation d'un Centre informatique est accompagnée par l'interaction avec les principaux intervenants suivants :

4.1. La direction

Elle représente les décideurs qui détiennent le pouvoir de la décision. La direction intervient dans tout ce qui concerne le budget, la stratégie, les objectifs, les contrats, la rentabilité des investissements, les rapports d'activité et le respect des engagements envers les fournisseurs.

4.2. Les utilisateurs

Ce sont les consommateurs de tout service offert par le C.I., donc, ce sont les clients du C.I. Ils exploitent le matériel, le logiciel et le réseau qui sont gérés par le C.I. C'est avec le degré de satisfaction des utilisateurs qu'on mesure le degré de la réussite ou d'échec du C.I. Ce sont les utilisateurs qui doivent spécifier leurs besoins (en matériel ou en logiciel) dans un cahier des charges et le présenter au C.I. qui doit les satisfaire dans les brefs délais.

4.3.Les développeurs

C'est l'équipe du personnel informatique ou la société de services en développement qui assure le développement des applications spécifiques demandées par les utilisateurs. Elle doit tenir compte de la date de livraison des applications, de leur date de mise en exploitation et des préparations nécessaires :

- installation et configuration du matériel, paramétrage et formation des utilisateurs, etc. ;
- elle doit rédiger un manuel d'exploitation pour les utilisateurs ;
- elle doit être prête à toute demande de maintenance des applications pour corriger des erreurs dans les traitements (maintenance corrective) ou pour faire évoluer les applications afin de répondre à de nouveaux besoins et appliquer de nouvelles règles de gestion (maintenance évolutive) ou pour adapter les applications à une nouvelle plateforme de matériel d'exploitation (maintenance adaptative).

4.4. Les fournisseurs

Le C.I. doit établir des contrats avec les différents fournisseurs du matériel et du logiciel et doit s'engager à les renouveler et à les honorer à temps. Il doit assurer le contrôle de la quantité et de la qualité des produits réceptionnés (PC, imprimantes, logiciels, licences, etc.). Il doit discuter avec les fournisseurs la qualité, la quantité et le prix des produits à acheter pour acquérir avec le meilleur prix et dans le cadre du budget disponible.

§5. La structure et la taille

La place du service informatique dans une entreprise dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels :

- la complexité des tâches qui peuvent nécessiter une automatisation plus au moins approfondie ;
- la dimension et la répartition géographique de l'entreprise qui peut nécessiter l'existence de plusieurs sites informatiques ;
- les moyens financiers que l'entreprise peut conserver à l'informatique ainsi plusieurs scénarios peuvent être envisagés.

Premier scénario :

L'entreprise s'équipe d'un micro-ordinateur avec des logiciels élaborés par des maisons spécialisées. Les domaines d'application sont réduits : facturation, courriers, paie. En général l'entreprise est de petite taille (dimension) et le service informatique se réduit au micro-ordinateur où travaille une secrétaire formée à sa manipulation.

Deuxième scénario :

Le service informatique développe des applications pour toutes les directions fonctionnelles. Son rattachement à une seule direction pose quelques problèmes.

- lenteur dans la production des résultats ;

- nombre d'intermédiaire élevée ;
- on doit souvent installer des passerelles pour accélérer le travail afin de permettre au service informatique de jouer son rôle en dehors de l'influence d'une direction fonctionnelle, il est détaché et placé en staff auprès de la direction générale.

Les différentes directions entretiennent avec l'informatique des rapports de conseil. Le centre informatique est généralement d'une importance moyenne.

Troisième scénario :

Pour éviter la lourdeur administrative et dégager la direction générale de la responsabilité de la fonction informatique, le centre informatique est détaché de la direction générale et est placé au niveau de direction. On désigne à sa tête un responsable interlocuteur des autres directions fonctionnelles : C'est la direction de l'informatique.

La direction de l'informatique est dotée d'une autorité propre (autonomie budgétaire) et détient un pouvoir de décision. Le centre informatique peut être de grande taille.

§6. L'aménagement, l'équipement, l'organisation et la sécurité

En dehors d'une équipe d'informaticien compétent et des logiciels valables et adaptés, les ordinateurs ont également besoin d'un environnement spécial indispensable à leur bon fonctionnement. L'efficacité du traitement des informations dépend en partie des conditions de fonctionnement de la machine. Une mauvaise planification de l'agencement de la salle d'ordinateur risque de réduire le rendement de la machine et de compromettre sa rentabilité.

6.1. Le problème de l'emplacement du centre informatique doit être abordé sous deux angles correspondants aux cas où l'on doit aménager des locaux existants ou construire de nouvelles installations

a. La nouvelle construction

Elle doit être réalisée en tenant compte des normes techniques fournis par les constructeurs dans le manuel d'installation de la machine (hauteur du plafond, résistance du sol.) Elle devra prévoir de l'éventualité d'une extension future et devra faciliter les contacts avec les utilisateurs. La plupart des projets de construction intégrée la salle d'ordinateur dans des immeubles du bureau existant on peut néanmoins envisager une construction indépendante dans la mesure où pareil investissement se justifie.

b. La transformation des locaux existants

La transformation des locaux existants présente souvent des problèmes connexes : ils n'ont pas été prévus à l'origine pour servir de salle d'ordinateur et ne remplissent généralement pas les conditions d'environnement requis à cet effet. Les aménagements nécessaires pour transformer des locaux existants peuvent coûter cher. Une étude comparative devra être menée pour démontrer la rentabilité de l'option par rapport à la construction d'un nouveau local. A l'heure actuelle ou la tendance générale

est à la décentralisation du traitement des informations et à l'informatique répartie, le problème de l'emplacement du centre informatique perd son importance surtout avec le développement du télétraitements. Dans cette optique l'installation de la salle d'ordinateur dans le même bâtiment que les autres services de l'entreprise n'est plus un impératif fondamental.

c. La dimension et l'agencement des locaux

La dimension de la salle d'ordinateur dépendra des conditions existantes, un grand hall carré organisé en bureaux séparés par des cloisons amovibles serait l'idéal. On veillera néanmoins aux facteurs suivant :

- la salle d'ordinateur devra posséder suffisamment de l'espace pour permettre un déplacement aisément autour des équipements ;
- les murs de séparations doivent rentrer jusqu'aux plafonds la hauteur du plafond ;
- plancher ne devrait pas être inférieur à 2,5 m même en cas d'utilisations des faux plancher et faux-plafond ;
- dans le cas d'ordinateurs multiples, les unités devraient pouvoir être disposées en blocs séparés ;
- il devrait aussi rester de l'espace pour les armoires de rangement, des onduleurs...

A coté de la salle d'ordinateur, il sera prévu des locaux qui abriteront :

- les unités bruyantes ;
- le service des études (concepteur, analyste, programmeur etc.) ;
- si la saisie est centralisée prévoir le pool de saisie ;
- les services de post traitement des imprimés.

En prévision des futures extensions et afin d'éviter de nouveaux investissements faire usage des cloisons amovibles entre la salle d'ordinateur et les locaux annexes. Intégrer la transition vers la téléinformatique en prévoyant des lignes de branchements au nombre suffisant dans la salle d'ordinateur que dans les locaux annexes.

6.2.La sécurité et la protection

La sécurité des installations et des équipements doit faire l'objet des préoccupations, entre garantie déjà à l'achat ou à la location par un contrat de maintenance valable auprès du constructeur ou de son représentant et par un contrat d'assurances.

Dans le cas des installations ou location, c'est le fournisseur des charges de cette précaution mais pour les systèmes achetés cette tâche incombe aux propriétaires.

Les mesures de précautions se rapportant exclusivement à la salle d'ordinateur n'éliminent en générale qu'une partie des risques courus. Elles doivent être complétées par des dispositifs utilisant les moyens de la technique et de l'organisation.

Les principaux dangers dont on doit se prévenir sont les suivants : abus et actions criminelle, instruction des personnes non autorisé, dégâts causés par les eaux et le feu, panne de climatisation, gaz nocifs, humidité, poussière, magnétisme...

Le contrôle d'accès peut être effectué automatiquement, badges, macarons. Dans certains centres importants ces mesures peuvent être complétées par des systèmes de surveillances TV en circuit fermé et des dispositifs d'alarme.

L'accès des personnes non autorisées à des programmes ou données peut être empêché par des mots de passe ou des codes d'identification générés par un système. Dans cette optique, on fera grandement recours aux sécurités de la machine.

En général, ce ne sont pas tous les installations que les personnes qui risquent d'être à la base des sinistres ou incident. En conséquence, on établira une réglementation dont on veille sur le respect strict de défense de fumer, la propreté des installations, ...

Ne seront conservés dans la salle d'ordinateur que des données ou programme dont les besoins d'utilisation est fréquente ou immédiat, les autres fournitures informatiques et supports d'informations doivent être conservés en dehors de la salle d'ordinateur dans des locaux appropriés. De façons systématiques établir des copies de sauvegarde des fichiers et des programmes en doubles exemplaires si possible et les conserver à l'extérieur de la salle d'ordinateur.

SECTION 2. L'IMPLANTATION D'UN CENTRE INFORMATIQUE

§1. Les composantes de base d'un système informatique

Un Centre Informatique est créé pour abriter le personnel informatique et centraliser le système informatique de l'entreprise. En effet, le Centre Informatique se compose d'un certain nombre de bureaux pour accueillir le personnel informatique et d'une salle informatique où on trouve les composantes de base d'un système informatique et qui sont :

- un ou plusieurs ordinateurs (PC puissants ou stations de travail) équipés chacun d'un ou de plusieurs processeurs pour assurer le traitement et le stockage des données ;
- un serveur de communication pour assurer la messagerie à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ;
- des dérouleurs de bandes magnétiques (ou lecteurs de streamers) pour assurer la sauvegarde et le stockage des fichiers et des données ;
- des imprimantes système pour imprimer les travaux ;
- des contrôleurs de communication destinés à gérer des lignes téléphoniques sur lesquelles sont connectés des postes de travail ;
- des modems pour connecter des postes distants à l'ordinateur central par des lignes de connexion : RTC (c'est Réseau Téléphonique Commuté), LS (c'est lignes Spécialisées), réseau X25, etc... ;
- du matériel de secours pour l'alimentation électrique (onduleurs, ...) ;

- du câblage et des connectiques du réseau local ;
- du matériel de communication permettant le partage de certains périphériques entre plusieurs ordinateurs (switchs, hubs, etc...) ;
- des logiciels du système d'exploitation et d'administration des réseaux ;
- des applications de gestion standard et de métier ;
- du consommable informatique (listing, cartouches d'encre, rubans) ;
- Et tout ce qui est nécessaire au bon fonctionnement du système informatique.

§2. La construction d'une salle informatique et des bureaux

Avant de construire un Centre Informatique (C.I.), il faut bien étudier et choisir le lieu destiné à l'accueillir.

En effet, l'emplacement de l'implantation physique doit être à l'abri de toute menace physique ou naturelle (inondations, séisme, incendies, ...) et loin de toute perturbation ou bruit (vibration, rayonnement électromagnétique, ...). En plus, il ne faut pas oublier d'étudier et de prévoir l'emplacement des équipements et des accessoires nécessaires au bon fonctionnement du C.I. tels que :

- pré-câblage de la salle et des bureaux en un réseau de transmission de données et en des réseaux des lignes électriques et téléphoniques (dans ce cas, on parle de bâtiment intelligent) ;
- équipements électriques et de climatisation.

Pour la salle informatique, prévoir :

- le faux plancher et le faux plafond ;
- les équipements de détection d'incendie ;
- les accès de secours.

Avant de commencer l'implantation physique d'un C.I., il est nécessaire d'étudier la surface globale du centre qui englobe la surface occupée par les unités de traitement, la surface du stockage des fournitures et des consommables, la surface pour les bureaux du personnel et les surfaces susceptibles d'accueillir les équipements électriques et de climatisation.

§3. La conception d'un réseau informatique

Le but de l'informatique est le traitement, et la communication de l'information. Le traitement se fait à l'aide des applicatifs et des processeurs; par contre, pour faire communiquer l'information, on a besoin des réseaux locaux et des réseaux à grande distance en utilisant le réseau X25 ou Internet ou le RTC ou les L.S. ou ADSL.

Donc, il est nécessaire de prévoir un pré-câblage du réseau de transmission de données au moment de l'implantation du C.I.

Le choix du matériel et de la topologie de réseau est en fonction du volume des

données qui devront être échangées.

L'installation d'un réseau informatique exige l'implantation du matériel suivant :

- des switchs ou hubs ;
- des câbles RJ45 encastrés dans le mur ;
- des prises RJ45 encastrées dans le mur ;
- un tableau des platines de brassage ;
- des modems qui ont pour rôle de transformer les signaux numériques en signaux analogiques lors de l'émission de données (c'est la modulation) et de faire l'inverse lors de la réception des données émises (c'est la démodulation) ;
- une station d'administration du réseau ;
- un serveur de communication connecté à l'Internet ;
- des postes de travail pour se connecter au réseau; ces postes doivent être équipés de carte réseau et d'un câble de connexion.

§4. Les équipements électriques et la climatisation

Le fonctionnement d'un C.I. peut être interrompu suite à des coupures électriques ou à des pannes engendrées par un sur-échauffement de certains composants électroniques du serveur. Donc, il faut mettre des dispositifs permettant de les dépasser : Un générateur du courant de type groupe électrogène ou onduleur s'avère nécessaire pour éviter les pannes ou les microcoupures. Il est possible aussi d'utiliser des régulateurs de courant afin de maintenir la tension.

Pour éviter le sur-échauffement des composants électroniques, il faut prévoir l'installation des équipements de climatisation suivants :

- un système de refroidissement et de régulation de l'humidité de l'air ;
- un système de chauffage ;
- des ventilateurs ou des souffleries ;
- un système de filtration d'air pour éviter des grains de poussières qui pourraient endommager les surfaces des disques durs.

§5. Le faux plancher et le faux plafond

Le faux plancher se présente comme des dalles carrées sur lesquelles reposent les tables des ordinateurs et des différents périphériques. Ces dalles sont posées sur des vérins d'environ 60 cm de hauteur. Le faux plancher permet d'accueillir l'air froid qui remonte à travers des grilles et il permet le passage des câbles de branchement du matériel installé. Le faux plafond est attaché au plafond à l'aide des suspentes. Son rôle consiste à reprendre l'air chaud de la climatisation pour le faire traiter, à encastre les circuits électriques d'éclairage et éventuellement à abriter les détecteurs de fumée et le système d'extinction automatique.

§6. Les équipements de détection d'incendie et les issues de secours

En vue de diminuer les risques d'incendie à l'intérieur d'un C.I., il est recommandé de prévoir des équipements de prévention et de détection d'incendie comme : DéTECTEURS de fumée, détECTEURS ioniques qui permettent d'analyser la composition de l'air DÉTECTEURS thermiques qui permettent d'analyser la température ExtINCTEURS automatiques des incendies. Lors de la construction d'un C.I., il est recommandé de prévoir, en plus de l'entrée principale du centre, au moins, une issue de secours pour évacuer le personnel en cas d'un sinistre. Cette issue doit rester libre à tout instant (c'est-à-dire ne pas être condamnée par un obstacle physique telle qu'une armoire) car, on ne sait jamais quand est-ce qu'un danger puisse arriver.

SECTION 3. LES ACTIVITÉS D'UN CENTRE INFORMATIQUE

§1. Le recensement des tâches d'un centre informatique

Pour remplir sa mission, le centre informatique doit réaliser les tâches suivantes :

- élaboration des schémas directeurs informatiques opérationnels ;
- planification et préparation des travaux ;
- contrôle de la bonne exécution des traitements ;
- administration et maintenance du système ;
- acquisition, installation et maintenance du matériel informatique ;
- acquisition des logiciels ou développement des applications ;
- acquisition de la consommable informatique ;
- administration des réseaux ;
- administration et sauvegarde des Bases de Données ;
- reprise du fonctionnement après incident ;
- assistance et formation des utilisateurs ;
- rédaction des cahiers des charges techniques ;
- connexion de la société à l'Internet ;
- ouverture de la société sur ses clients et ses fournisseurs ;
- gestion de la sécurité du C.I.

§2. L'acquisition des applications

Pour répondre aux besoins des utilisateurs en termes d'applications de gestion, le C.I. doit procéder :

- a) soit à l'acquisition des progiciels de gestion pour les tâches standard telles que Comptabilité, Gestion des stocks, etc....

Dans ce cas, il faut préparer un cahier des charges (qui contient trois parties : cahier de charge administratif préparé par le service financier et juridique, le cahier de charge fonctionnel où on trouve les spécifications fonctionnelles préparées par l'utilisateur décideur et le cahier de charge technique où on trouve les spécifications techniques de la plateforme d'exploitation et il est préparé par le C.I.).

Avec les 3 parties du cahier de charge, le C.I. peut lancer un appel d'offres

(national ou international) pour l'acquisition d'un logiciel. Après la réception des offres des soumissionnaires, pour chaque offre, on vérifie la présence des papiers administratifs demandés (affiliation à la CNSS, Non faillite, etc ..) puis on procède au dépouillement technique (suivant une méthodologie de dépouillement fixée avant le lancement de l'appel d'offres) :

Si la note technique dépasse un certain seuil fixé auparavant, alors on passe au dépouillement financier et on attribue une note financière puis on calcule la note globale par une formule fixée auparavant. On choisit le fournisseur dont l'offre a eu la meilleure note globale et on signe avec lui un contrat d'acquisition de logiciel. Une fois le logiciel est acquis, il suffit de le paramétrier suivant les spécificités de l'entreprise ou de lui faire adapter l'organisation de l'entreprise pour en tirer le meilleur profit.

b) Soit à sous-traiter le développement des tâches métiers qui sont très spécifiques à l'entreprise et pour lesquelles on ne trouve pas des logiciels qui répondent aux besoins des utilisateurs.

Dans ce cas, il faut préparer les mêmes documents et suivre les mêmes étapes mais cette fois ci, c'est pour sélectionner une Société de Services et d'Ingénierie en Informatique (SSI) qui va assurer le développement des tâches spécifiques de la société. Après le choix de la société sous-traitante, il faut rédiger :

- un contrat où on spécifie les responsabilités de chacun des C.I. et de la société ;
- un Cahier des charges fonctionnel très précis et validé par les Utilisateurs décideurs ;
- un contrat précisant les modalités de réception et de paiement ;
- un contrat mentionnant les délais prévus pour le début et la fin du développement des applications et précisant les pénalités des retards.

Dans les deux cas, le responsable du C.I. doit établir un contrat de maintenance des applications acquises avec le fournisseur pour corriger des éventuelles erreurs (maintenance corrective) ou pour les faire évoluer afin de répondre à des nouveaux besoins (maintenance évolutive) ou pour les faire adapter à une nouvelle plateforme technique (maintenance adaptative). La valeur de ce contrat est de l'ordre de 10% du coût des applicatifs.

§3. L'acquisition et la maintenance du matériel informatique

Le C.I. assume toute la responsabilité pour l'acquisition et la maintenance de tout type du matériel informatique qui existe dans l'entreprise. Pour l'acquisition du matériel, le C.I. doit, d'abord, rédiger un cahier des charges où il spécifie les caractéristiques techniques du matériel tout en tenant compte des besoins des utilisateurs et des contraintes des logiciels à acquérir; puis lancer une consultation ou un appel d'offres suivant l'enveloppe prévue du coût du matériel. Généralement, si elle est inférieure à 30MD alors il doit consulter au moins trois fournisseurs sinon il doit lancer un appel d'offres.

Après la vérification des papiers administratifs des offres, il faut procéder au

dépouillement technique des offres valables puis passer au dépouillement financier de celles qui ont une note technique qui dépasse un certain seuil fixé dans la méthodologie de dépouillement. On leur attribue des notes financière puis on calcule la note globale de chaque offre suivant une formule fixée auparavant.

On sélectionne l'offre qui a la meilleure note globale et on rédige un bon de commande pour inviter le soumissionnaire à livrer le matériel proposé dans son offre. Lors de la livraison du matériel, seul le C.I. qui peut procéder à la réception quantitative et qualitative du matériel commandé et l'affecter aux utilisateurs demandeurs. Pour la maintenance du matériel, il y a, généralement trois cas :

a) Si le matériel informatique est neuf et encore en période de garantie alors il vaut mieux, au pire des cas, réparer coup par coup.

b) Si on a des techniciens de maintenance et un grand parc informatique alors il vaut mieux avoir un petit stock de pièces de rechanges et des outillages pour essayer de faire une réparation en interne pour les petites pannes sinon, envoyer le matériel à une société de maintenance.

c) Si le parc informatique est grand et le matériel tombe fréquemment en panne alors il vaut mieux choisir une société de maintenance et établir avec elle un contrat de maintenance avec une somme annuelle forfaitaire. Dans ce cas, à chaque appel de dépannage et de réparation le sous-traitant est obligé de venir rapidement et de réparer le plus tôt possible le matériel tombé en panne; ainsi la société peut gagner en temps (elle n'a pas à chercher à chaque fois la société qui va réparer) et en argent (car c'est une somme forfaitaire quel que soit le nombre des interventions).

§4. La gestion de la documentation technique

Il est fréquent de trouver plusieurs produits installés dans un C.I. (matériel et logiciels). A chacun de ces produits est rattachée une documentation technique telle que : manuel d'installation, manuel utilisateurs, fonctionnalités du produit, etc... Cette documentation peut être incluse dans le logiciel lui-même ou exister sur différents supports physiques : papiers, CD, DVD ou même sur un site WEB sur Internet. C'est le C.I qui doit créer une bibliothèque pour les supports physiques et bien l'organiser pour retrouver rapidement le support et le manuel en cas de besoin.

Ceci pourrait éviter un long arrêt de l'exploitation du système ou de logiciel et faire gagner du temps pour la société et même gagner de l'argent si on ne sera pas obligé d'appeler le fournisseur ou le sous-traitant pour débloquer la situation.

§5. L'élaboration et la réalisation d'un Schéma Directeur Informatique Opérationnel

Avant d'élaborer un Schéma Directeur Informatique Opérationnel (SDIO), il faut :

1. Créer un comité de pilotage informatique, composé :
 - du P.D.G. de la société ;
 - du responsable du C.I. et ses collaborateurs ;

- des utilisateurs décideurs ;
 - du représentant du ministère de tutelle ;
 - du représentant du Secrétariat d'Etat à l'Internet et à l'Informatique éventuellement, d'un bureau de conseil.
2. Préparer un Cahier des Charges qui doit être validé par le comité de pilotage
 3. Lancer un appel d'offres pour l'élaboration du SDIO
 4. Faire le dépouillement des offres pour le choix d'un bureau d'études afin d'élaborer le SDIO en collaboration avec le comité du pilotage informatique

Le Bureau d'étude choisi doit faire les tâches suivantes :

- audit de l'existant (matériel, logiciel, personnel, organisation, sécurité, etc...) ;
- étude des nouvelles orientations de la Direction Générale
- étude des nouveaux besoins des utilisateurs (en matériel, application, formation) ;
- proposition d'un nouveau système d'information de l'entreprise ;
- proposition d'au moins deux scénarios pour réaliser le nouveau système d'information. Pour chaque scénario, proposer une architecture matérielle, des solutions logicielles, moyens de communication, moyens de sécurité, plan de formation et il faut estimer son coût de réalisation ;
- choix d'un scénario en collaboration avec le comité de pilotage ;
- développement détaillé du scénario retenu ;
- établir un plan de sécurité ;
- établir un plan de bureautique ;
- estimation de l'investissement nécessaire et élaboration d'un planning de réalisation sur trois ans ;
- prévision du budget nécessaire pour l'investissement et le fonctionnement pour chacune des trois années ;
- élaboration d'un rapport final du SDIO et le faire approuver par le département informatique du ministère de tutelle et le Secrétariat d'Etat à l'Internet et à l'informatique.

Le Centre Informatique doit assurer ensuite :

- réalisation, sur trois ans, du SDIO approuvé ;
- prévision des modalités de suivi de la réalisation du SDIO (faire des rapports annuels et des états de rapprochement par un comité de suivi).

§6. La connexion de l'entreprise à l'Internet

Il y a ceux qui se demandent encore est ce qu'il faut se connecter dès maintenant à l'Internet ou attendre jusqu'à ...quand ? Or, Avoir une connexion à Internet (le fameux réseau des réseaux) n'est plus facultative aujourd'hui; c'est très nécessaire pour pouvoir faire communiquer des informations (données, voix, images, vidéos) avec les autres, surtout les clients et les fournisseurs qui sont éparpillés dans le monde entier. Le responsable du C.I. doit savoir convaincre la D.G. de la rentabilité d'une connexion professionnelle à l'Internet et doit réfléchir et trouver des solutions aux points suivants :

- comment faire pour se connecter à l'Internet ?
- faire un abonnement professionnel chez un Fournisseur d'Accès à l'Internet tel que Planet Tunisie, Hexabyte, etc... et de préférence avec une connexion ADSL pour gagner du temps.
- comment faire pour obtenir une adresse e-mail ?
- créer, au moins, un compte E-mail sur un moteur de recherche telle que YAHOO, Google, voilà, etc...
- comment faire pour créer un nom de domaine de la société pour avoir une présence sur Internet ?
- faire un abonnement professionnel chez un Fournisseur d'Accès à l'Internet pour héberger et publier le site web de la société ;
- comment s'ouvrir aux clients et aux fournisseurs à travers l'Internet ?
- créer un portail d'entreprise pour pouvoir accéder aux B.D. à travers l'Internet ;
- comment sécuriser les données de la société et être sûr qu'aucun ne pirate ne pourra attaquer la Base de données ou le réseau de la société ?
- installer un serveur proxy avec un logiciel de firewall, utiliser des protocoles de sécurité sur Internet et faire le cryptage (ou le chiffrement) des e-mails.