

# AIDE - CONSEILS

## *Créer et gérer une entreprise*



*Jacques-Daniel Rochat*

***Aide Conseils :  
Créer et gérer une  
entreprise***

***Jacques-Daniel Rochat***

Éditions  
ENTRAID





**Éditions ENTRAID**

CH - 1071 Chexbres, Suisse, [www.entraid.org](http://www.entraid.org)



**Couverture, illustrations et mise en page**

CREA-7, Jacques-Daniel Rochat, CH - 1071 Chexbres, Suisse, [www.crea-7.com](http://www.crea-7.com)

### **Citations**

Les citations bibliques sont tirées des versions  
Nouvelle Édition de Genève et Louis Segond.

### **Droits**

Reproductions et traductions des textes autorisées  
(pour autant que les articles gardent leur intégrité et la mention de l'auteur).  
Les reproductions des images ou les rééditions de cet ouvrage  
sont soumises à l'obtention d'une autorisation de l'auteur.

### **Impression**

CPI books GmbH, Deutschland

### **Éditions**

Première édition : © janvier 2015, 12'000 exemplaires, version 1F

ISBN : 978-2-9700685-3-2



9 782970 068532

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b>	<b>9</b>
<b>L'ÉNIGME DU DÉVELOPPEMENT</b>	<b>13</b>
<i>Proverbes bibliques sur le travail</i>	20
<b>1. LES FONDEMENTS</b>	<b>21</b>
<i>Un message</i>	24
<i>Un message de responsabilité</i>	26
<i>Les critères d'un bon développement</i>	31
<i>Questions à méditer seul ou à partager en groupe</i>	40
<i>Citations bibliques sur les richesses et le travail</i>	43
<b>2. L'ESPRIT D'ENTREPRISE</b>	<b>45</b>
Une question d'attitudes	47
<i>Questions à méditer seul ou à partager en groupe</i>	57
<i>Quelques citations bibliques sur la sagesse</i>	59
<b>3. LA CRÉATION DE RICHESSES</b>	<b>61</b>
La machine à créer la richesse	63
1. Les outils	81
2. Les compétences	91
3. Le travail et l'énergie	99
La multiplication des forces	107
<i>Questions à méditer ou à partager en groupe</i>	111
<i>Prière de l'artisan</i>	113
<b>4. CONCEVOIR UNE ENTREPRISE</b>	<b>115</b>
1. Partir d'un besoin	116
<i>Besoins et types d'entreprises</i>	119
<i>Faire une étude du marché</i>	122
<i>Définir son entreprise</i>	126
2. Définir un statut	127
3. Trouver un lieu	131
<i>Quelques critères pour évaluer un site</i>	134
4. Choisir un nom	137
5. Créer un logo	141
6. Rassembler les outils	143
7. Engager du personnel	149
<i>Questions à méditer ou à partager en groupe</i>	155

<b>5. FINANCES ET ENTREPRISE</b>	<b>159</b>
1. Le budget initial	161
<i>L'obligation de la rentabilité</i>	165
Exemples de calcul d'un budget initial	167
<i>Finalisation du budget</i>	173
2. Les financements	175
a. Colmater les fuites...	176
b. Les prêts et soutiens privés	179
c. Les financements communautaires	181
d. Les microcrédits	183
e. Les prêts bancaires	185
f. L'émission d'obligations	193
g. La vente d'actions	195
<i>Questions à méditer ou à partager en groupe</i>	200
<b>6. GÉRER SON ENTREPRISE...</b>	<b>203</b>
Succès ou catastrophe ?	205
<i>Les qualités personnelles</i>	207
1. Gérer les clients	210
2. Gérer les richesses	222
<i>Assurer le flux des ressources</i>	222
<i>Veiller aux encaissements</i>	223
<i>Tenir la comptabilité</i>	223
<i>La « Comptabilité en partie double »</i>	228
3. Gérer les ressources humaines	232
<i>L'engagement des collaborateurs</i>	235
<i>Donner une ligne claire</i>	236
4. Quelques principes sur la gestion du travail	239
1. <i>Loi de Hofstadter</i>	239
2. <i>Loi de Douglas</i>	240
3. <i>Principe de Pareto</i>	242
4. <i>Loi de Murphy</i>	243
5. <i>Loi d'Illich</i>	244
6. <i>Loi de Laborit</i>	245
7. <i>Principe de Peter</i>	246
8. <i>Loi de Parkinson</i>	247
9. <i>Loi de Brooks</i>	248
<i>Questions à méditer ou à partager en groupe</i>	249

## **7. MODÈLES PRATIQUES** --- **253**

*24 projets d'entreprises* 253

Agriculture	254
Boulangerie - Pâtisserie	255
Cuisine - Restaurant - Services traiteur	256
Hôtellerie - Auberge	257
Menuiserie - Charpente	258
Électricité	259
Installation sanitaire	260
Maçonnerie - Génie civil	261
Architecture	262
Ingénierie - techniques	263
Mécanique	264
Taxi - Livraisons	265
Couture	266
Salon de coiffure	267
Commerce - Boutique	268
Fournisseur - Grossiste	269
Communicateur - Journaliste	270
Fournisseur : énergie, Internet...	271
Enseignement - Formation	272
Musique, peinture, sculpture...	273
Médecine - Cabinet de dentiste	274
Optique - Ophtalmologie	275
Services de sécurité	276
Services juridiques - Avocat	277

## **PETIT DICTIONNAIRE EXPLICATIF** --- **281**

À travers la jungle des mots 281

## **COMMENT CHOISIR UN MÉTIER ?** --- **307**

<i>A. Prendre en compte ses intérêts</i>	308
A. Questionnaire sur vos intérêts et aptitudes	311
<i>B. Connaître sa personnalité</i>	312
B. Questionnaire sur votre type de personnalité	314
Définir son orientation	315
<i>Tableau des métiers</i>	315



## PRÉFACE

**Par Patrick Arnegger**

*Pas facile de créer, de gérer et de faire vivre une entreprise...*

*Sa naissance et son existence dépendent essentiellement des capacités qui seront investies dans ce projet.*

*D'abord, il faut s'assurer que l'idée est bonne et qu'elle répond à un réel besoin. Mais cela ne suffit pas car la réussite de l'entreprise dépend aussi de ses fondements, de sa structure, et de la manière dont elle sera gouvernée.*

*Une fois l'entreprise en place, le défi consiste à la gérer avec efficacité. Cela ne s'improvise pas et pour assurer une rentabilité (que l'on pourrait aussi définir par sa continuité), des éléments comme la rigueur et le professionnalisme sont primordiaux.*

*Malheureusement de nos jours, beaucoup d'erreurs sont commises. Les plus sournoises sont de ne pas partir sur de bonnes valeurs. Par exemple en visant uniquement à obtenir des profits pour garantir la prospérité de quelques privilégiés.*

*À ces failles s'ajoute souvent une méconnaissance des principes économiques. Ceux-ci s'expriment par des carences dans la prévoyance des ressources, l'incapacité de calculer un budget, de mauvais choix dans l'acquisition d'outils ou de locaux, de manquements à l'égard du personnel, de mauvaises gestions comptables ou administratives...*

*Une entreprise n'est pas une œuvre de bienfaisance soutenue par des donateurs. Pour vivre, elle doit être capable de s'assumer. Des erreurs, même minimes, peuvent donc avoir de grandes répercussions et conduire à l'échec.*

*Le livre que vous tenez entre les mains est un moyen d'éviter ces erreurs et de favoriser la réussite en dispensant des bases théoriques et pratiques solides.*

*Cet ouvrage s'appuie sur des textes bibliques qui définissent le rôle et la responsabilité du « créateur » ou du gestionnaire d'entreprise. Ces soubassements inspirés et éprouvés par le temps donnent de précieux éclairages sur l'orientation globale de l'économie. Ceux-ci nous rappellent que l'homme est au centre et que le but d'une entreprise n'est pas uniquement de faire de l'argent. L'entreprise est un outil au service de la communauté humaine, elle favorise le développement des familles, des localités, des régions et des pays.*

*Après avoir souligné l'importance des fondements spirituels et moraux, ce livre nous entraîne dans l'étude des mécanismes qui permettent la création de richesses : un aspect essentiel pour comprendre les principes qui permettent de créer et faire prospérer une entreprise.*

*Ce manuel donne plusieurs pistes pour apprendre à développer ses aptitudes et son professionnalisme et ainsi contribuer à la réussite d'un projet. À ces exigences qualitatives, s'ajoutent des conseils avisés sur les compétences qui permettent de piloter l'entreprise, de collaborer avec les employés, de traiter avec les fournisseurs et avec d'autres partenaires.*

*Valeurs, principes, mise en pratique... au fil des chapitres, les différentes pièces du puzzle s'assemblent afin de faire apparaître une image du monde de l'entreprise.*

*À la fin du livre, cette progression donne lieu à une présentation de petites entreprises. Ces exemples peuvent servir de modèle à adapter en fonction du marché et du contexte économique.*

*Bien entendu, ce livre ne peut pas répondre à toutes les situations. Chaque domaine d'activité a ses particularités, chaque pays ses règles, chaque entreprise ses spécificités. Ainsi, beaucoup d'éléments entrent en ligne de compte dans la création et la pérennité d'une entreprise ; aucun des aspects de ce livre ne peut donc vous garantir le succès de cette aventure. Cependant, avec ses différentes ressources, je vous conseille d'utiliser ce livre comme une « caisse à outils » de principes, de directions, de conseils et de réponses.*

*Cette aide, ajoutée à vos compétences et à votre énergie, vous permettra de positionner votre entreprise sur un chemin solide et adapté à la diversité des situations, des régions et des sociétés. Tous ces points ne peuvent que placer votre projet, votre gestion sur un chemin juste, sain, établi, droit et ayant fait ses preuves. Je vous souhaite bonne lecture et surtout un succès qui rayonne autour de vous et qui permette d'apporter un bénéfice développement au plus grand nombre.*

Patrick Arnegger est directeur financier (CFO). Il a occupé durant plus de 25 ans des postes de direction dans les secteurs économiques, dans les ressources humaines et les technologies de l'information. Son expérience internationale l'a conduit à diriger et à superviser des activités dans une vingtaine de pays et sur tous les continents.

Patrick Arnegger est aussi impliqué depuis plusieurs années dans l'association Entraïd. Il donne des formations économiques et à l'entrepreneuriat dans divers pays d'Afrique francophones.

\*\*\*\*\*



## INTRODUCTION

# L'ÉNIGME DU DÉVELOPPEMENT



**L**a Terre est un grand espace et les voyageurs qui ont le privilège de pouvoir la parcourir sont les témoins de sa grande diversité. Montagnes élevées ou plaines infinies, désert aride ou forêt à la végétation luxuriante... Notre monde présente de grands contrastes et les pays sont dotés d'un capital bien différent. Par exemple, dans la plupart des pays proches de l'équateur, il suffit de laisser tomber des graines sur la terre pour qu'elles germent et commencent à pousser. Comme les saisons sont peu marquées, il est possible de cultiver les champs presque toute l'année. Cette fertilité permet aussi à de nombreuses espèces d'arbres d'offrir une abondance de fruits. Dans ces conditions idéales, l'élevage des animaux se réalise avec une grande facilité et l'homme a tout à portée de main. Ces conditions exceptionnelles ne se retrouvent évidemment pas dans les zones arides ou desservies par un climat difficile. Par exemple, dans les régions qui se trouvent plus proches des pôles, la terre est souvent gelée ou recouverte de neige, l'agriculteur ne peut donc exploiter ses champs que lorsque

le rayonnement du soleil apporte des températures plus clémentes. À ce moment-là, il doit se dépêcher de labourer et de semer afin de pouvoir récolter la moisson avant que le cycle annuel amène le froid et que se raccourcisse considérablement la durée des jours.

La redoutable période d'hiver ne menace pas seulement l'agriculture : car avec la baisse importante des températures, il devient impossible aux bétails de survivre à l'extérieur. Les éleveurs sont donc forcés d'abriter leurs troupeaux dans des « maisons » et de les nourrir avec ce qu'ils ont pu récolter au cours des saisons favorables.

Logiquement, il est bien plus facile de vivre et de trouver sa nourriture dans les régions luxuriantes. Certaines contrées sont donc nettement plus favorisées et profitent de conditions enviables.

Cependant, cette disparité des régions ne concerne pas seulement les conditions climatiques et la fertilité des terres. Chaque pays se situe dans des zones géographiques qui se sont formées à travers un long processus géologique. Au fil de centaines de millions d'années d'histoire, les sols ont été façonnés par des mouvements tectoniques, des éruptions volcaniques, l'influence des océans. Dans ce grand brassage, des dépôts organiques et des réactions chimiques ont disposé sous la terre des énergies fossiles, des pierres précieuses, des minerais de métaux ou des composants chimiques.

Dans le monde moderne avide de ressources, ces denrées géologiques représentent un énorme potentiel. Tandis que certains sols n'abritent que des roches inexploitable, d'autres abritent un potentiel de richesse considérable.

Au climat, à la situation géographique, au sol et au sous-sol, à toutes ces choses spécifiques qui composent un pays, nous pourrions encore ajouter de nombreuses disparités

causées par les facilités ou les difficultés à créer des voies de communication, à avoir ou non accès à la mer, à disposer de moyen d'irrigation, etc.

Bref, chaque région du monde est unique et dispose d'un capital de ressources plus ou moins favorable aux activités et au développement de la vie humaine.

À sa naissance, l'être humain ne choisit évidemment pas sa région ou son pays. Il va donc « atterrir » dans un endroit du monde, au gré de l'histoire de ses ancêtres et de sa famille.

Sera-t-il dans une région favorable ou défavorable ? La situation géographique, le climat ou les diverses ressources et l'état du sol seront-ils bons ou mauvais ?

Et si le nouveau-né arrive dans une région à haut potentiel sera-t-il assuré d'avoir une vie de qualité et des biens en abondance ?

Si par malheur, il arrive dans une région démunie, sera-t-il condamné à devoir survivre misérablement ?

À première vue il paraît sensé de chercher à déterminer le destin des hommes en tenant compte du potentiel de richesses et de développement de leur terre d'accueil.

Selon cette logique, l'homme placé dans une région hostile serait enfermé dans un carcan conjoncturel défavorable, alors que celui qui profite d'une région abondante serait promis à l'abondance.

Pourtant, et alors que cette logique semble implacable, elle se heurte à de nombreuses contradictions. De fait, on peut observer sur la carte du monde que ce ne sont pas les incidences géographiques qui définissent le degré de développement ou de richesse d'un pays.

Sur le plan climatique, les pays placés dans les régions les plus froides et avec des hivers très hostiles devraient être réduits à des niveaux de pauvretés extrêmes.

Ce n'est pas le cas et en Europe, ce sont au contraire les pays du Nord qui affichent les meilleurs niveaux de qualité de vie et de richesse !

Cet impact limité du climat se vérifie aussi dans les régions particulièrement favorisées. En Afrique par exemple, les pays placés au centre du continent profitent d'une fertilité abondante et de grandes richesses dans leur sous-sol. Pourtant, avec toutes ces facilités, beaucoup de ces pays ont des niveaux de développement catastrophique et certains connaissent même des famines !

Cette étrange disparité entre la richesse d'une région et celle de ses habitants se renforce encore lorsque l'on étudie le destin des populations qui sont situées dans des conditions similaires.

L'un de ces contrastes se manifeste par exemple entre la partie sud et nord de la Corée. Alors que ce pays d'Asie formait depuis des siècles une seule entité, il a été scindé en deux à la fin de la Seconde Guerre mondiale (1945).

Sur un plan géographique, la partie nord profite d'un accès terrestre aux pays voisins alors que la partie au Sud se trouve isolée comme une île. Pourtant, c'est bel et bien la Corée du Sud qui affiche un impressionnant développement social et économique<sup>1</sup>. Ce miracle met d'autant plus en évidence l'enfer de la partie nord, ravagée par de fréquentes famines, ce pays dévasté par une vision politique stérile, a une qualité de vie abominable et un très faible développement économique<sup>2</sup>.

---

1 15<sup>e</sup> rang dans le classement du PIB par pays.

2 95<sup>e</sup> rang dans le classement du PIB par pays.

Cet étonnant contraste entre le destin de pays séparés par une mince frontière peut s'étudier à large échelle avec les cartes du monde qui permettent de visualiser l'Indice du Développement Humain (IDH). On peut ainsi observer que le Ghana est un pays de l'Afrique de l'Ouest comparable au Bénin, au Togo et à la Côte d'Ivoire. Tous ces pays situés sur les mêmes latitudes ont une fertilité équivalente et un accès à la mer. Pourtant, le Ghana a un indice de développement bien plus élevé que ses voisins. Ce contraste est encore plus élevé lorsque l'on compare certains pays d'Afrique centrale ; alors que le Gabon affiche un bon niveau de développement humain (106), la République démocratique du Congo se retrouve aux dernières places (186 sur 187 !)<sup>1</sup>.

Le summum des écarts de développement est toutefois atteint par un tout petit pays, Israël.



Avant le retour des Juifs, la Palestine était une région très peu développée et la plupart des terres étaient désertiques. Toutefois, après le retour des survivants de la Shoah, il suffira de quelques années pour que les Juifs fassent de ce pays un jardin capable d'exporter ses fruits dans le monde entier.

Cette abondance agricole s'accompagnera aussi d'un fabuleux développement économique et social. Aujourd'hui, Israël affiche un impressionnant indice de développement et trône à la 16<sup>e</sup> place, alors que les pays voisins du Moyen-Orient sont à des niveaux considérablement inférieurs (Jordanie : 186<sup>e</sup>, Égypte 112<sup>e</sup>, Liban : 72<sup>e</sup>, Syrie : 116<sup>e</sup>, Arabie saoudite : 145<sup>e</sup>, Irak : 120<sup>e</sup>).

---

1 Les chiffres indiquant l'indice de développement humain (IDH) sont tirés du Rapport sur le développement humain de l'ONU, édition 2013.

Avec ce rapide examen des niveaux de développement, nous devons bien admettre que le niveau de vie d'un pays n'est pas dicté par sa situation géographique. Par ailleurs, le fait que des pays situés dans des conditions similaires s'en sortent bien ou mal désavoue l'idée qui prétend que la pauvreté est causée par la pression d'un sournois capitalisme et que les pays pauvres du Sud seraient maintenus dans un état d'esclave par les grandes puissances.

Certes, la cupidité de l'homme exerce une pression destructive sur l'économie mondiale en exploitant de nombreuses populations. Pourtant et selon le droit international, la plupart des pays disposent d'un large éventail de mesures pour garantir leur souveraineté. Dans ces conditions, le pillage des ressources ne saurait s'exercer sans un fort consentement à l'intérieur des pays. De fait, dans la majorité des cas, ce sont bel et bien les autochtones corrompus qui livrent à la cupidité leurs propres populations<sup>1</sup>.

Dans ces conditions, on ne saurait prétendre que le malheur des pauvres est planifié dans les bureaux dorés des compagnies internationales. Cette vision idéologique qui situe le problème à l'extérieur des pays contribue malheureusement à démobiliser les victimes de la pauvreté, engluée dans la passivité, elles ne peuvent entreprendre les initiatives qui pourraient changer leur situation.

*Le fait que des pays qui étaient très pauvres profitent aujourd'hui avec succès de la globalisation démontre que l'économie mondiale peut, malgré ses tares, faciliter la croissance et le développement d'une nation.*

---

1 Notons que c'est aussi grâce à ce type de collaboration que l'esclavage a pu sévir dans de nombreux pays. Dans la plupart des cas, ce sont des autochtones qui « récoltaient » et vendaient les victimes afin d'alimenter les filières de ceux qui en faisaient commerce.

Mais alors, si le potentiel de développement ne dépend pas du lieu ou du climat, où se cachent les facteurs clés qui permettent à des hommes et des femmes d'entrer dans un processus de conquête d'une meilleure qualité de vie ?

Quelles sont les bases qui permettent de faire entrer les peuples dans un processus bénéfique de croissance ?

Avec ce livre, nous allons tenter de répondre à cette question en proposant diverses démarches pour favoriser la création de richesses.

\*\*\*\*\*

*« Le monde repose sur trois bases : l'étude, le travail  
et la charité (l'amour). »*

Siméon le Juste, Sage d'Israël, 3<sup>e</sup> siècle av. J.-C.

*« C'est par le travail que l'homme se transforme. »*

Louis Aragon, poète et romancier, 1897-1982.

*« Construire peut être le fruit d'un travail long et acharné.  
Détruire peut être l'oeuvre d'une seule journée. »*

Winston Churchill, homme d'État britannique, 1874-1965.

*« Beaucoup de gens ont du talent, mais seul le travail  
permet de faire carrière. »*

Alice Parizeau, journaliste, 1930-1990.

## Proverbes bibliques sur le travail



« Mieux vaut être de condition modeste et suffire à ses besoins que de faire l'homme important et n'avoir rien à manger. » Proverbes 12.9

« Dans la demeure de l'homme sage, on trouve de précieux trésors et des réserves d'huile, mais l'insensé dilapide tout ce qu'il gagne. » Proverbes 21.20

« Ceux qui travaillent dur s'assurent la direction des affaires, mais les nonchalants resteront tributaires des autres. » Proverbes 12.24

« Une prévoyance active mène à l'abondance, mais agir avec précipitation c'est courir vers le dénuement. » Proverbes 21.5

« Connaissez-vous un homme habile dans ce qu'il fait ? Il ne restera pas parmi les gens obscurs, mais il entrera au service des rois. » Proverbes 22.29

« Se relâcher dans son travail, c'est se déclarer frère de celui qui détruit. » Proverbes 18.9

« La main paresseuse appauvrit, mais le bras actif enrichit. » Proverbes 10.4

« Celui qui travaille sa terre aura du pain en abondance, mais qui court après des futilités sera rassasié de misère. » Proverbes 28.19

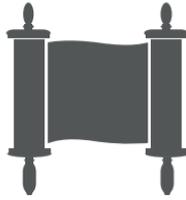
« Assure-toi un travail au dehors, applique-toi à mettre tes champs en bon état. Après cela tu pourras bâtir ta maison. » Proverbes 24.27

« Celui qui opprime le pauvre pour réaliser un gain et fait des cadeaux aux riches finira dans la pauvreté. » Proverbes 22.16

« Les biens mal acquis ne donnent pas de vrai bonheur, mais vivre selon la justice sauve de la mort. » Proverbes 10.2

## CHAPITRE 1

# LES FONDEMENTS



### *Un impact historique*

**L**e monde moderne, tourné vers la technologie et le futur, pourrait facilement nous faire oublier que le destin de nombreux pays a été profondément bouleversé par la lecture et l'application du message contenu dans un livre !

De fait, c'est grâce à l'impression et la diffusion à large échelle de la Bible à partir du 15<sup>e</sup> siècle que les populations ont enfin un accès direct à l'ensemble de son message<sup>1</sup>. Cette découverte conduira à une transformation radicale de leur compréhension de Dieu et du monde.

Ainsi, avant l'essor de l'imprimerie, les manuscrits bibliques étaient rares et leur lecture réservée à une élite. Dans cette situation, le clergé profitait souvent de l'ignorance des populations pour asseoir son pouvoir et distiller des doctrines religieuses empreintes de supervisions et bien éloignées de la

---

1 C'est grâce à l'invention d'une presse utilisant des caractères mobiles que Johannes Gutenberg ouvre la voie à un procédé d'impression en série. En 1450, la Bible est le premier livre d'envergure à profiter de ce nouveau moyen de duplication.

pensée biblique.

Parmi ces contres vérités, l'une des plus sournoises laissait entendre que l'homme devait expier ses fautes en subissant maintes souffrances durant son séjour sur la terre. L'acceptation de ces douleurs et sa piété lui garantissant un accès au Ciel, il n'y avait donc pas lieu de se battre pour améliorer sa condition. Le travail était dès lors considéré comme l'une des peines divines infligées aux l'homme.

La lecture de la Bible et la découverte du contenu du Nouveau Testament allaient porter un coup fatal à ce concept religieux. L'homme n'était pas sauvé par ses souffrances mais gratuitement et sans peine par l'oeuvre du Christ. Avec ce retour aux valeurs bibliques ancestrales, de nombreuses personnes pouvaient enfin échapper aux mensonges qui les asservissaient.

### **Les invitations centrales du message biblique**

- Vivre en s'appuyant sur les bontés du Dieu créateur.
- Rejeter les superstitions et les mensonges.
- Aimer Dieu et son prochain (même ses ennemis).
- Prendre soin de sa famille et des malheureux.
- Être juste, intègre et agir en étant responsable.
- Travailler pour assumer ses besoins.
- Respecter les autorités et prier pour elles.

Cette découverte du message biblique va avoir de grandes répercussions sociales en générant une révolution dans la manière de considérer le travail. Celui-ci n'est plus une pénitence ou une corvée mais un moyen donné à l'homme de changer et d'améliorer le monde.

Avec cette vision positive de l'économie, de nombreuses familles s'engagent à faire face à leurs besoins matériels et créent des entreprises. Ce processus de valorisation des ressources conduit à une impulsion économique bénéfique dans de nombreuses régions.

Ce mouvement de réforme n'est toutefois pas sans conséquence et dans de nombreuses régions les chrétiens qui veulent vivre selon les principes bibliques affrontent de l'hostilité et sont contraints de se rassembler hors des lieux de cultes officiels. En France, cette adversité se manifeste en 1685 par un décret qui annule la tolérance religieuse<sup>1</sup>. Ce durcissement conduit à des persécutions contre deux millions de citoyens (environ 12 % de la population). Pour fuir les violences et les massacres, environ 200'000 protestants se réfugient dans des pays qui acceptent ces valeurs (Angleterre, Suisse, Allemagne, Pays-Bas...).

L'impulsion apportée par ces réfugiés se manifeste par un extraordinaire processus de développement économique et social. En Europe, les pays qui accueillent ces valeurs bibliques se développent, alors que les régions qui ne sont pas touchées par son message ou qui en ont chassé les porteurs (comme en France), sont engluées dans la pauvreté. Aujourd'hui, et après plusieurs siècles, ce contraste peut encore s'observer dans le degré de développement des régions<sup>2</sup>.

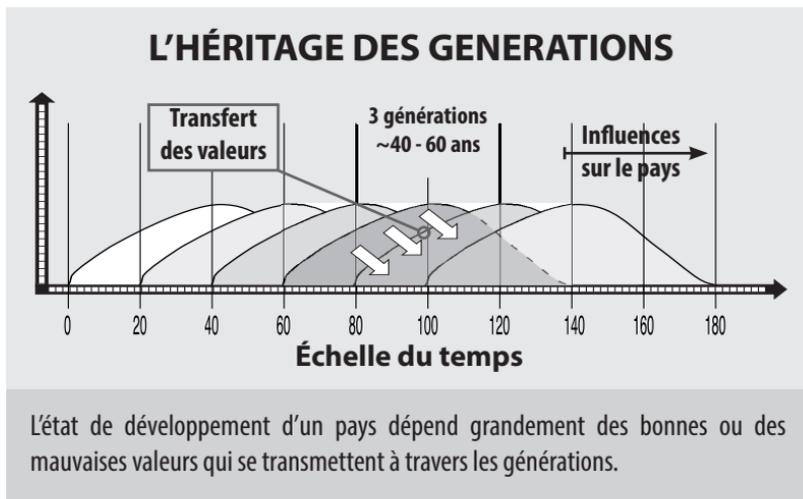
---

1 87 ans plus tôt, le roi de France Henri VI avait accordé aux protestants sa protection et la liberté de culte, la révocation de ces droits mentionnés dans l'édit de Nantes donne le signal à l'application d'une cruelle répression.

2 C'est le cas en Suisse, car ce pays est constitué de plusieurs cantons qui ont une souveraineté étatique (comme pour les États-Unis d'Amérique). Après la réforme, les cantons ayant souscrit aux valeurs bibliques étaient bien plus riches et développés que les autres. Ce contraste, même s'il tend à s'estomper avec le brassage des populations, à une incidence sur la qualité de vie.

Notons que de nombreux immigrants exporteront ces précieuses valeurs aux États-Unis et lui donneront sa vitalité économique.

Plus tard, ce sont ces mêmes valeurs, le plus souvent dépouillées de leurs références chrétiennes, qui serviront de base dans d'autres pays (par exemple au Japon, sous l'impulsion des États-Unis après la Seconde Guerre mondiale).



## Un message

Avec ce rapide rappel de l'impact produit par le message de la Bible, nous sommes conduits à nous interroger sur les étranges capacités que ce livre abrite.

Comment se fait-il que sa lecture ait modifié le cours de l'Histoire ?

Comment a-t-elle pu transmettre une aussi forte impulsion économique et de développement dans de nombreux pays d'Europe et du monde ?

On peut par ailleurs observer que cet étrange « effet Bible » se manifeste depuis des millénaires au sein du peuple juif ; malgré de nombreuses adversités et persécutions, ce petit peuple n'a jamais cessé de développer une extraordinaire vitalité économique, scientifique et sociale.

Aujourd'hui, les Juifs sont environ 14 millions, soit un peu plus que deux pour mille de la population mondiale. Malgré ce faible pourcentage, ils sont ceux qui ont la plus grande proportion d'illustres musiciens, de médecins, de savants et de scientifiques de renom.

Cette suprématie intellectuelle s'exprime par exemple dans la distribution mondiale des prix Nobel. En 2013, les Juifs avaient reçu 194 prix sur les 871 qui ont été distribués depuis la création de cette distinction<sup>1</sup>. Lorsque l'on rapporte ces chiffres à la population mondiale, la proportion des Juifs représente un facteur de 137 fois supérieur au reste du monde ! Avec cette insolente capacité à appréhender la science, certains ont même prétendu que les Juifs avaient le gène de l'excellence.

Est-ce un hasard si ce peuple se trouve être celui qui porte et médite depuis des siècles le message de la Bible ?

Là encore, et si ce n'est évidemment pas le seul facteur, on peut discerner que les valeurs bibliques jouent un rôle déterminant dans le développement intellectuel de la pensée humaine.

---

1 Cette part démesurée de récompenses accordées à des Juifs a même suscité l'indignation de certains scientifiques (jaloux ?). Notons à ce propos que le monde moderne et ses technologies conviennent particulièrement bien aux Juifs qui depuis des millénaires s'attachent à valoriser la lecture et la science.

## Un message de responsabilité

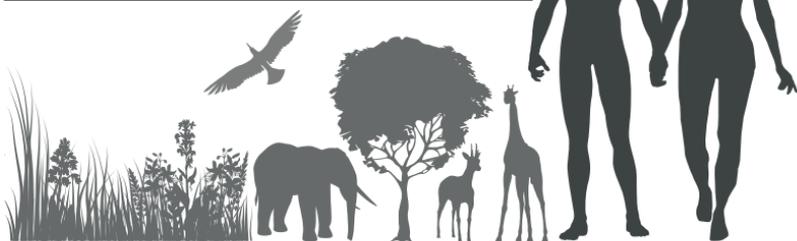
Le premier aspect bénéfique du message de la Bible est de préciser le rôle de l'homme dans la création.

Pour aborder ce thème essentiel, la bible nous invite dès ses premières pages à découvrir que la création du monde aboutit à placer l'homme et la femme dans un jardin. Cet espace symbolique qui porte le nom d'Eden (délices) est confié aux hommes pour qu'il en prenne soin et le cultive. Dans la Genèse, ce mandat originel sur la création ne se limite pas seulement à prendre soin des plantes et à en tirer de la nourriture. L'humanité a aussi le mandat de peupler la terre, de la conquérir et d'exercer un rôle de gouvernance sur les espèces animales.



### Un mandat royal

Croître, multiplier, cultiver, dominer (gouverner la terre) sont des responsabilités que Dieu a confiées aux hommes.



Cette révélation de la place de l'homme dans le monde rappelle qu'il existe des « distances » entre Dieu, l'homme et la création. Ainsi, et contrairement à ce que sous-entend l'animisme, la création ne contient pas le créateur et Dieu n'est pas non plus l'organisateur de tout ce qui se passe sur la terre, comme le suggèrent d'autres croyances. Non, Dieu a fait de l'homme un vis-à-vis, un collaborateur et lui a confié un espace vital qu'il doit gérer avec sagesse.

*Avec le « jardin » de la Terre, l'homme a reçu un royaume à gouverner.*

Avec ce mandat de gouverner, l'homme a reçu la responsabilité de gérer et de développer la création. Cet espace lui a été donné et c'est pourquoi Dieu bénit la création mais ne consent que très rarement à faire ingérence dans l'humanité<sup>1</sup>.

Cet aspect est très important car de nombreuses personnes, dont des chrétiens, imaginent que c'est à Dieu d'intervenir dans le monde. Paradoxalement, ils attendent de Dieu qu'il agisse surnaturellement sur la terre, alors que Dieu attend d'eux qu'ils exercent leur mandat en faisant le bien<sup>2</sup>.

Cette confusion entre les rôles de l'homme et de Dieu ne se limite pas à son mandat de gérer son environnement, elle touche aussi à la responsabilité de donner la vie. Là aussi, et selon une vision largement répandue, l'homme considère que l'enfant qui vient au monde est issu directement de la volonté divine et que c'est donc Dieu qui décide d'une naissance et qui gère le nombre des descendants.

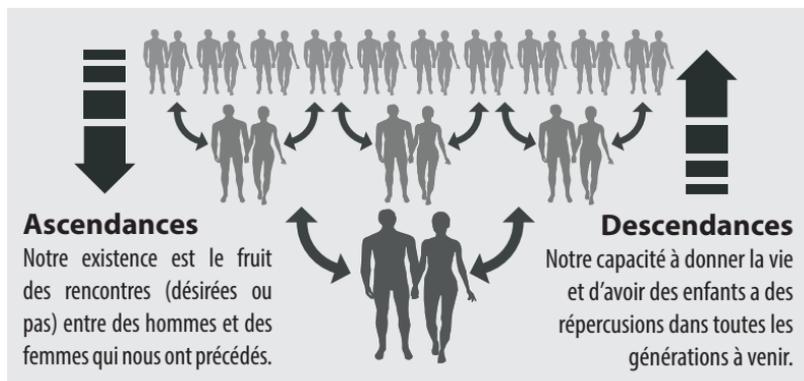
Cette façon de considérer la croissance démographique ne correspond pourtant pas aux indications bibliques qui soulignent que la capacité de procréation est cédée à l'initiative humaine. Dieu bénit cette capacité car la venue d'un enfant entre dans son projet de créer une communauté humaine. Par contre, c'est aux hommes que revient le choix de donner ou non la vie.

---

1 Les différents jugements que l'on trouve dans l'Ancien Testament et qui touchent les débuts de l'humanité, l'époque de Noé, de Sodome et Gomorrhe, des empires ou d'autres nations sont toujours produites par une démesure du mal. Notons que la prière permet d'inviter Dieu à agir dans la création qui a été confiée aux hommes : « Que ton règne vienne, que ta volonté soit faite... ».

2 Cette attente divine s'exprime dans l'invitation faite aux hommes de choisir entre le bien et le mal. Les implications de ce choix dans les domaines spirituels, relationnels, social et politique sont abordées dans un autre livre de l'auteur : « Choisis la vie... », voire les indications présentées à la fin de cet ouvrage.

Dans les faits, c'est évidemment la rencontre intime entre l'homme et la femme qui produit un nouvel être. Notre naissance et celle des autres n'est donc pas le produit d'une décision divine, mais le fruit désiré (ou non) d'une action humaine.



Là encore, une vision fataliste ou un désordre dans la gestion de la sexualité va engendrer de graves problèmes et l'état du monde démontre les terribles conséquences d'un mauvais usage de la fabuleuse capacité à donner la vie. Cela peut conduire à en faire un outil de mort et de pauvreté : SIDA, avortements, prostitutions, enfants abandonnés, etc.).

*Lorsque le couple ne prend pas conscience de sa responsabilité dans la procréation, cela peut le conduire à engendrer un nombre d'enfants qu'il ne pourra pas prendre en charge.*

Comme le montre cet exemple sur la gestion de la sexualité, chacune des capacités humaines représente un merveilleux potentiel pour agir et influencer notre vie et notre environnement. Mais si par faiblesse ou par fatalisme nous ne gérons pas ces capacités à bon escient, celles-ci sont comme un bateau sans gouvernail, privées d'une saine direction, ces forces deviennent chaotiques et entraînent les sociétés et la création dans le désordre et la souffrance.

Lorsque les hommes ignorent ou méprisent leur mandat « royal », ils cèdent l'espace qui leur est confié à la destruction. Ce processus nous permet de comprendre que le mal n'est pas un simple concept moral, c'est l'expression d'une faiblesse à l'égard des capacités et des biens qui nous sont confiés<sup>1</sup>.

À l'opposé, le bien est toujours l'expression d'une saine autorité qui s'exerce à l'intérieure des hommes et dans leurs environnements. Cette force s'exprime par exemple dans la capacité de gérer ses désirs et ses sentiments, d'établir de saines relations avec les autres ou de faire prospérer son environnement.

*Tuer, voler, mentir, abandonner, se moquer ou être paresseux : toutes ces choses sont à la portée du plus faible.*

*Aimer, pardonner, être fidèle et intègre, encourager, travailler : toutes ces choses nécessitent beaucoup de forces.*

Résister au mal, c'est donc développer une saine gouvernance dans l'espace que nous avons reçu en venant sur la terre.

Cette prise de conscience est fondamentale pour comprendre la responsabilité que nous avons envers le « jardin » qui nous est confié.

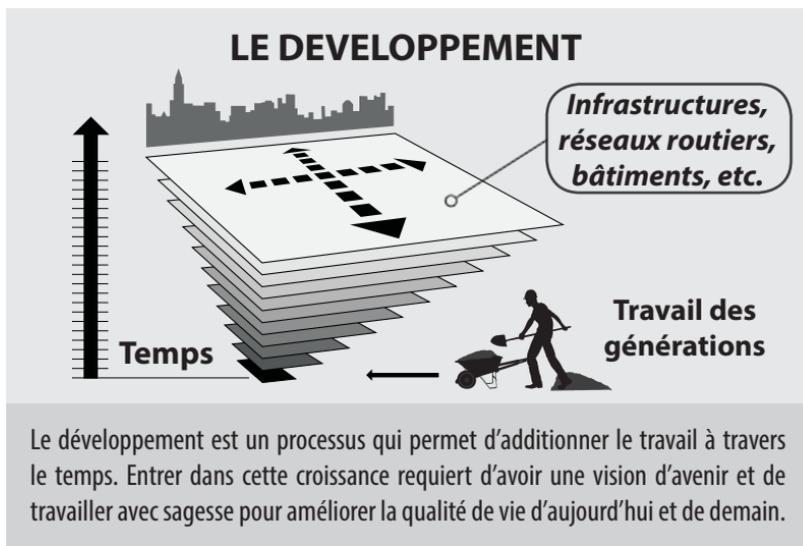
En méditant ces quelques éléments de la Bible, nous commençons à comprendre pourquoi son message a eu un impact bénéfique et a apporté de profonds bouleversements économiques et sociaux.

Avec la mise en valeur du rôle de l'homme dans la gestion du « Jardin », la Bible a permis à de nombreuses personnes

---

1 Cet aspect est très important et l'on peut observer dans la Bible que la séduction consiste à faire perdre à l'homme sa capacité de dominer ses sentiments, son environnement. L'homme qui se laisse gagner par le mal perd ses forces et finit en esclave.

de sortir de leur torpeur et d'utiliser leurs compétences pour prendre en charge leur famille et améliorer l'état du monde. Cela les a conduits à combattre la souffrance et la maladie<sup>1</sup>, à créer des entreprises, à aménager leur environnement et à apporter une forte impulsion de croissance économique.



1 Il est bon de rappeler que les hôpitaux et les principes d'assistances envers tous les souffrants ont été créés par des chrétiens pour combattre les fléaux de la maladie et de la pauvreté. Ce principe d'assistance envers les pauvres s'exprime déjà dans la première église de Jérusalem (environ en l'an 30). Elle sera institutionnalisée en 529 dans l'Empire romain avec le code de Justinien. Ce principe d'aide sera l'une des oeuvres remarquables de l'Église durant le Moyen Âge et jusqu'à ce jour. L'implication de l'Église dans le combat contre l'injustice conduira aussi à la création de nombreuses oeuvres humanitaires, par exemple la Croix-Rouge. Aujourd'hui, de nombreuses structures de santé et d'assistance sont reprises par les États, l'ONU ou des services privés. Ce transfert n'est malheureusement pas sans conséquence sur les motivations et dans certains cas l'assistance aux souffrants est devenue un « marché » qui laisse cours à une cupidité sournoise.

## **Les critères d'un bon développement**

Avant d'entrer plus en avant dans les questions économiques et la gestion d'entreprise, il est utile de définir le but global que devrait viser le développement.

Aujourd'hui, on assiste partout dans le monde à une montée en puissance de l'emprise financière. Chaque jour, cette spirale aspire davantage d'aspects de la société en cherchant à traduire en chiffre la valeur des choses.

La justice par exemple est l'un de ces espaces toujours plus inféodés à l'argent, de nombreux procès visant uniquement à obtenir des sommes importantes.

Les sommes astronomiques qui circulent dans le monde du sport, l'utilisation des sentiments et de la sexualité à des fins publicitaires, l'exploitation commerciale des réseaux humains, l'esclavage de travailleurs... Tous ces fléaux sont les signes de l'épidémie qui vise à monétiser<sup>1</sup> la dignité humaine. Cette tendance du monde moderne à quantifier des choses en fonction de leur valeur en argent se manifeste aussi à l'échelle bien plus grande des nations.

Ce processus conduit malheureusement de plus en plus de pays à mesurer leur développement en tenant compte de leurs rendements financiers, de leurs parts de marchés, du taux de change des devises, etc.

Tout cela joue un rôle important dans le fonctionnement des pays et, en traitant du thème de la création et de la gestion d'entreprise, nous allons évidemment aborder ces sujets.

Toutefois, et avant de nous lancer dans les questions économiques, il est bien de rappeler l'objectif que l'homme doit viser dans son mandat à prendre soin du « jardin » de la Terre.

---

1 Ce verbe décrit l'action de transformer un métal en monnaie et par extension, à l'attitude qui consiste à évaluer les choses ou les personnes selon une valeur marchande.

Est-ce que le mandat confié à l'homme vise à amasser de grandes richesses ? L'être humain a-t-il été créé pour habiter dans des villes à l'agitation continuelle, enfermé dans des appartements sans âme, cloisonnés dans des tours vertigineuses ?

Est-ce que son existence se résume à se déplacer sur des voies surchargées, se tenir derrière une machine ou un bureau, pour ensuite dépenser son salaire pour un logement, de la nourriture, des loisirs et des gadgets électroniques ?

Certes, dans beaucoup de cités modernes, l'argent coule à flots et affiche des statistiques économiques impressionnantes...

Mais ces belles performances ne sont-elles pas le paravent qui dissimule un terrible processus d'avalissement des sociétés ?

Alors, non, le développement ne saurait s'évaluer en devises et la croissance économique doit absolument s'envisager comme l'un des moyens destinés à renforcer la dignité des hommes. Car, et comme le rappelle la Bible, l'important n'est pas le volume de récolte que l'on obtient en cultivant le « jardin », mais la qualité de vie de ceux qui ont été créés pour vivre en relation avec Dieu et leur prochain.

Dans la Bible, cette limite donnée à la prétention économique s'exprime par un espace spécialement dédiée au repos ; le Shabbat. Durant ce jour, considéré comme le plus important de la semaine, l'homme est invité à délaissier ses activités professionnelles pour célébrer une joyeuse relation avec les autres et avec le Créateur. Avec ce jour dédié au repos, l'homme doit se rappeler qu'il ne doit pas se laisser enfermer dans une spirale matérialiste.

*Non, le temps ce n'est pas de l'argent, c'est une richesses bien plus précieuse. Le temps c'est de la vie, votre vie...*

Certes, le travail et la valorisation de son environnement sont importants mais aucune des richesses ne doit devenir un but. Le but, c'est de vivre dans un cadre de qualité.

Alors quels sont les critères qui nous permettraient de définir un développement respectueux de la dignité humaine ? Est-ce d'avoir le maximum de richesses, beaucoup d'argent, une somptueuse maison, des voitures ?

Toutes ces choses peuvent être évidemment appréciables, toutefois les plus grandes richesses ne donnent aucune garantie quant au bonheur de vivre. Dans les médias, on peut même observer que ce sont souvent des personnes riches et nanties qui mettent fin à leurs jours ou qui utilisent des drogues pour fuir la réalité.

*Est-ce que les gens sont heureux, est-ce qu'ils sourient, est-ce que les enfants sont bien traités et ont de la joie à vivre ? Voilà les vraies questions pour estimer un réel développement.*

Tout cela nous rappelle qu'il ne sert à rien d'amasser des fortunes si l'on est incapable de vivre en paix avec soi-même et les autres. La paix est la denrée la plus précieuse, elle touche aux aspirations profondes de notre âme, elle concerne les besoins intellectuels et biologiques, elle touche à nos relations et à la construction de la société.

Dans mes voyages, j'ai eu l'occasion de visiter des zones touchées par la guerre et de voir les conséquences terribles des combats et des massacres sur les populations.

La guerre est le fléau le plus terrible et son ravage sur les consciences est encore accentué lorsque les conflits opposent des voisins ou des populations civiles. Toutefois, le niveau de paix ne se mesure pas seulement aux bruits des armes. La paix, est bien plus qu'une absence de combat et l'on peut observer que dans de nombreux pays qui ne sont pas en guerre, les habitants vivent en état de siège et dans la crainte.

Vivre dans une région apaisée et sûre est un immense privilège.

La parcelle où se trouve ma maison n'a pas de clôture et quand je pars je peux laisser ma maison ouverte, il suffit d'appuyer sur la poignée pour entrer. C'est aussi le cas de ma voiture que je ne verrouille pas.

Tout cela est évidemment bien fragile et l'on assiste ces dernières années à une augmentation du nombre de cambriolages et d'actes de violence. Dans de nombreux pays la crainte des voleurs conduit à élever des murs surmontés par de pics en acier ou de tessons de bouteille. À ces mesures s'ajoutent encore des portails en fer et des portes fermées par de nombreux verrous.

Toutes ces barrières sont les signes du ravage que le mal produit en distillant l'insécurité et en tourmentant les consciences.

À ce manque de paix sociale, on doit encore ajouter les violences relationnelles qui touchent les familles et les couples. Combien de tension, de cris et de haine entre les conjoints, de problèmes avec les enfants ?

Avec ces tristes situations, on comprend pourquoi la paix se présente dans la Bible comme une valeur suprême.

Celle-ci est l'enjeu principal qui concerne la célèbre ville de Jérusalem, dont le nom signifie « fondement de la paix ».

Alors que cette cité du Proche-Orient est déchirée par des enjeux géopolitiques, dans la Bible, elle annonce symboliquement le désir de Dieu de faire vivre les hommes dans un lieu où règne une paix absolue, sans pleurs ni larmes<sup>1</sup>.

---

1 Voir Apocalypse 21.1-4. Le projet de cette cité de paix désirée par Dieu prend un sens particulier quand on prête attention à la salutation que Jésus demandait d'invoquer sur les hommes et qu'il prononcera après sa résurrection : « Shalom alekhem » ce qui signifie que « la paix soit avec/sur vous » (voir Luc 10.5, Luc 24.36).

## **Politique de gauche ou de droite ?**

La notion de gauche et de droite est un concept qui remonte à la Révolution française et qui, depuis le 19<sup>e</sup> siècle, s'est progressivement imposé dans le monde politique mondial. Selon ce découpage, l'identité politique se définirait selon deux axes. La gauche abriterait des valeurs humanistes de fraternité, de progrès et la droite défendrait l'autorité, l'ordre et la Nation.

Peut-on vraiment résumer la diversité des valeurs humaines et la gestion sociale selon un simple degré de nuance ? Réduire la politique à une opposition frontale entre deux camps n'est-ce pas déjà une vision militantiste et terriblement simpliste ? Les nations qui ont appliqué les valeurs de gauche dans le socialo-communisme ont-elles été des paradis d'égalité ? La soi-disant fraternité dans le travail a-t-elle conduit à des progrès économiques et sociaux ? Partout où ces idéologies ont triomphé, elles ont engendré de terribles machines à broyer et à tuer des hommes (URSS : ~15 millions, Chine : ~60 millions, Cambodge : ~2 millions, Corée du Nord : ? millions). Tous ces crimes sont aussi abominables que ceux commis par les nationalismes et le nazisme. Cette union de la « gauche » et de la « droite » dans l'horreur démontre que le concept d'une séparation polarisée est corrompu.

Croire que l'on est meilleurs à cause de son appartenance à une idéologie ou à une nation engendre les mêmes monstres. L'idée selon laquelle les pauvres ouvriers sont bons et les riches patrons de méchants profiteurs est du même ordre ; un homme paresseux et vivant indûment de l'assistance sociale est aussi égoïste qu'un avare fortuné.

L'homme avec peu ou beaucoup de moyens est à la mesure des valeurs de son cœur. C'est pourquoi la Bible se garde bien de découper la société selon des idéologies de droite ou de gauche. Son message est clair ! Les vrais enjeux se manifestent dans le choix d'aimer ou de haïr, de faire le bien ou le mal ou de porter de bons ou de mauvais fruits... L'invitation divine adressée aux hommes et aux femmes de bonne volonté, consiste à défendre l'équité, la fraternité, la responsabilité, la création et la gestion des richesses, la justice, la sécurité et la défense des populations.

Sur le plan pratique, il s'agit de refuser le pernicieux clivage idéologique qui vise à opposer stérilement les pouvoirs politiques. Certes, les partis politiques permettent de donner de la visibilité à des projets de société, mais ce dont un pays a besoin, c'est d'avoir des conducteurs de qualité, bons, intègres, intelligents et sachant travailler avec les autres (partis) pour élever leur pays. Tendons à être de tels responsables...

Atteindre et vivre une vraie paix n'est pas aisé, cela requiert de vivre des relations pacifiques et de qualité, il faut aussi que nos besoins spirituels, affectifs et biologiques soient comblés. Tout cela nécessite un travail constant afin de construire la société sur des bases justes et dans un partage des biens, des compétences et des services.

Tout cela pourrait sembler bien abstrait et bien loin des préoccupations de celui qui cherche à créer ou à gérer une entreprise. Pourtant, la paix est bel et bien l'objectif auquel devraient servir les projets économiques.

### **La paix s'obtient en s'opposant au mal et au chaos**

<b>Forme de paix</b>	<b>fléaux à combattre</b>
Justice	Méchancetés, vols, violences, haines, guerres...
Sécurité	Errances, dangers, manques de logements...
Respect	Débauche, mépris, orgueils, arrogances, hontes...
Santé	Saletés, pollutions, maladies, accidents, imprudences...
Abondance	Carences, imprévoyances, pénuries, famines...
Sagesse	Ignorances, mensonges, tentations, folies...
Tendresse	Haines, jalousies, indifférences, égoïsmes...

Comme le montre ce tableau, l'objectif de gagner de l'argent n'a de sens que s'il me permet de garantir une sécurité alimentaire et matérielle pour ma famille, d'assister les malheureux et de développer sainement mon environnement. Si l'argent que je gagne conduit à me rendre esclave de la cupidité, à me sentir supérieur ou à exploiter et à écraser les autres, il devient alors une arme de destruction de ma vie et de celle des autres.

De fait, l'argent peut-être un serviteur très utile et les richesses permettent d'échapper aux affres de la pauvreté. Mais les

## **Comment agir sur le plan politique ?**

*Le développement social et économique dépend grandement des orientations politiques. Les mesures suivantes permettent de favoriser la création de richesses et le développement.*

### **1. Sécurité et justice**

La confiance est la base de l'économie. L'État doit donc combattre la violence, les voleurs et la corruption de manière à garantir le droit de propriété (aussi foncier) et à établir un cadre de justice équitable et propice au commerce.

### **2. Formation**

Les compétences sont à la source des richesses. L'État doit donc favoriser l'extraction de cette ressource en cherchant à offrir à tous un accès aux écoles et à des formations théoriques et pratiques de qualité.

### **3. Mobilité**

Ce sont les échanges qui font tourner l'économie. Les routes et les moyens de transport favorisent cette dynamique. La mobilité des étudiants et des travailleurs permet aussi d'élargir le cercle des compétences.

### **4. Énergies et communication**

Difficile de créer des richesses sans apports d'énergies et sans moyens de communication. La mise en place de réseaux pour apporter l'électricité et les services téléphoniques amplifient les performances économiques.

### **5. Services**

La gestion des ressources naturelles, l'accès à l'eau potable, la mise en place de réseaux d'égouts, la gestion des déchets, les projets d'urbanisation, etc. Toutes ces choses nécessitent une organisation efficace et réfléchie du gouvernement.

### **6. Fiscalité et administration**

L'État est au service du peuple, l'impôt ne doit pas étouffer l'économie, mais la soutenir en finançant avec sagesse les infrastructures. Pour favoriser la création de richesses, les administrations doivent être efficaces et économes.

richesses peuvent aussi devenir tyranniques et entraîner l'homme dans de terrifiants esclavages.

Dans l'une de ses paraboles, Jésus met les hommes en garde contre le danger d'oublier le sens de la vie et de se faire prendre par une recherche frénétique de profit :

*Les terres d'un homme riche avaient beaucoup rapporté. Et il raisonnait en lui-même, disant : que ferai-je ? Car je n'ai pas de place pour rentrer ma récolte. Voici, dit-il, ce que je ferai : j'abattrai mes greniers, j'en bâtirai de plus grands, j'y amasserai toute ma récolte et tous mes biens ; et je dirai à mon âme : mon âme, tu as beaucoup de biens en réserve pour plusieurs années ; repose-toi, mange, bois, et réjouis-toi.*

*Mais Dieu lui dit : insensé ! cette nuit même ton âme te sera redemandée ; et ce que tu as préparé, pour qui sera-ce ? Il en est ainsi de celui qui amasse des trésors pour lui-même, et qui n'est pas riche pour Dieu. Luc 12.16-21*

Dans cette histoire, l'homme, déjà très riche, est pris par un désir boulimique d'engranger davantage de richesses. Cette recherche frénétique d'avoir toujours plus est le symptôme d'une grave maladie spirituelle qui l'entraîne à estimer les valeurs de la vie selon un barème matériel. J'ai de la valeur, parce que je suis riche...

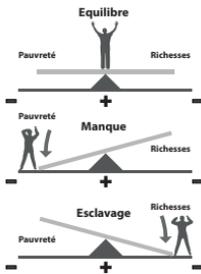
Cette façon cynique de se mesurer ne menace pas seulement les gens fortunés. Ceux qui n'ont pas de richesse peuvent aussi céder à cette cupidité obsessionnelle. Certains seront prêts à tout, voire à tuer, pour obtenir des avantages matériels.

*Des personnes très riches peuvent montrer un très grand détachement dans la gestion de leurs biens. Elles démontrent par là qu'elles ne sont pas dominées par les choses matérielles.*

L'emprise des richesses n'est pas une question de niveau de possession, mais une emprise sournoise sur le sens des valeurs. Comme ce virus est latent dans le coeur de l'homme, la pauvreté ou l'abondance peuvent nous conduire à nous détourner de Dieu et de notre prochain pour adorer la « poussière ».

C'est pour tenir compte de cette faiblesse inhérente aux coeurs des hommes que l'un des auteurs bibliques s'adresse à Dieu avec sagesse :

*« Éloigne de moi la fausseté et la parole mensongère ; ne me donne ni pauvreté ni richesse, accorde-moi le pain qui m'est nécessaire. De peur que, dans l'abondance, je ne te renie et ne dise : qui est l'Éternel ? Ou que, dans la pauvreté, je ne dérobe, et ne m'attaque au nom de mon Dieu. »* Proverbes 30.8-9



Dans cette prière remarquable, le croyant partage sa crainte que l'agitation produite par la pauvreté ou les soucis et l'idolâtrie de la richesse le conduisent à délaisser l'essentiel. Il demande donc à Dieu la grâce de se trouver en sécurité entre ces deux abîmes<sup>1</sup>.

Alors, avant de réfléchir aux moyens d'acquérir davantage de richesses et de se lancer dans l'entrepreneuriat, il est important de réfléchir à nos motivations profondes.

Est-ce que nous désirons posséder des symboles de richesses pour briller, ou est-ce que nous avons le rêve de pouvoir offrir un appui et des ressources aux autres ?

1 Notons que c'est aussi cette demande d'avoir suffisamment pour vivre que l'on retrouve dans la célèbre prière du Notre Père « Donne-nous chaque jour notre pain quotidien » (Luc 11.13).

Sommes-nous intéressés par l'argent ou cherchons-nous à répondre à nos besoins matériels pour développer des relations paisibles et de qualité ?

Dans notre mandat de gérer les biens éphémères de ce monde, nous sommes appelés à garder un sens aigu des vraies valeurs.

*« Celui qui aime l'argent n'est pas rassasié par l'argent. »*

Ecclésiaste 5.10

*« Va vers la fourmi, paresseux ; observe son comportement et deviens sage... » « Les fourmis, peuple sans force, préparent en été leur nourriture. »* Proverbes 6.6 et 30.25



\*\*\*\*\*

### **Questions à méditer seul ou à partager en groupe**

- Si vous receviez un million de dollars ou d'euros, que feriez-vous avec cette somme (donnez des réponses en étant honnêtes et selon vos désirs personnels) ?
- Quels sont vos souhaits et vos rêves dans votre projet de créer ou de mieux gérer votre entreprise ?
- Dans la conclusion de la parabole que donne Jésus, que signifie, selon vous, le fait d'être « riche pour Dieu » ?





## Citations bibliques sur les richesses et le travail



« Nul ne peut servir deux maîtres, car ou il haïra l'un et aimera l'autre, ou il s'attachera à l'un et méprisera l'autre. Vous ne pouvez servir Dieu et Mamon (dieu des richesses matérielles) ». Matthieu 6.24

« C'est, en effet, une grande source de gain que la piété avec le contentement ; car nous n'avons rien apporté dans le monde, et il est évident que nous n'en pouvons rien emporter ; si donc nous avons la nourriture et le vêtement, cela nous suffira. » 1 Timothée 6.6-8

« Garde-toi de dire en ton coeur : ma force et la puissance de ma main m'ont acquis ces richesses. » Deutéronome 8.17

« Si quelqu'un ne veut pas travailler, qu'il ne mange pas non plus. » 2 Timothée 3.10

« Nous vous exhortons, frères, à abonder toujours plus dans cet amour et à mettre votre honneur à vivre tranquilles, à vous occuper de vos propres affaires, et à travailler de vos mains, comme nous vous l'avons recommandé, en sorte que vous vous conduisiez honnêtement envers ceux du dehors, et que vous n'ayez besoin de personne. » 1 Thessaloniens 4.10-12

« Que celui qui dérobaît ne dérobe plus ; mais plutôt qu'il travaille, en faisant de ses mains ce qui est bien, pour avoir de quoi donner à celui qui est dans le besoin. » Éphésiens 4.28



## CHAPITRE 2

# L'ESPRIT D'ENTREPRISE



### **Une situation déterminante**

*Les océans sont bien capricieux et le bateau de croisière qui transportait de joyeux passagers était maintenant pris dans une redoutable tempête. Tout le monde était sidéré par la violence des vagues qui se jetaient sur le pont. Soudain un long bruit sourd de métal plié monta de la cale. Aussitôt une grimace se dessina sur le visage du capitaine. La coque avait dû toucher un rocher... Cette pensée fut aussitôt confirmée par l'apparition d'un matelot au visage livide. De l'eau rentrait dans la cale. Le bateau allait progressivement sombrer dans la mer.*

*Le capitaine évalua rapidement la situation, il allait perdre son bateau, mais pire encore, le naufrage allait aussi prendre la vie de ses passagers. Alors que la vision du navire sombrant dans les abîmes troublait son esprit, une bande sombre apparut au-dessus des vagues mugissantes. Une île... cette zone inhospitalière ne contenait pas seulement de redoutables récifs. Cela n'allait pas sauver le bateau pensa le capitaine en poussant les moteurs pour atteindre la plage qui se dessinait à l'horizon.*

*Quelques heures plus tard, le bateau avait sombré mais tous les passagers étaient réunis en sécurité sur une bande de sable.*

*L'île avec ses montagnes et ses arbres trônait, majestueuse, au milieu de l'océan.*



*Qu'allait donc faire la petite foule d'hommes et de femmes ?*



*Cette question fut rapidement l'objet de discussions aussi houleuses que la mer.*

*Pour certains, il était inadmissible que ce naufrage ait eu lieu. Poussant de grands cris contre le capitaine, un groupe se sépara des autres, s'ils étaient dans cette terrible situation, c'était à cause de l'équipage, des défauts du bateau, de la compagnie, de l'agence de voyages. Animés d'une grande colère, ils allaient réunir toutes les preuves nécessaires pour se battre et pour obtenir une substantielle réparation financière.*

*L'ambiance n'était pas très agréable et sur la plage, on entendait aussi les sanglots d'un groupe qui se lamentait de la situation. « C'est terrible, pourquoi cela est-il arrivé ? », « Quel manque de chance, nous allons tous mourir dans ce coin perdu ». « C'est notre terrible destin », ajouta doucement un homme prostré.*

*Quelques personnes qui étaient à côté d'eux cherchaient à les encourager. « Mais non, nous n'allons pas mourir, on va venir nous chercher ». L'un d'eux qui pointaient des jumelles sur l'étendue liquide ajouta « il y a bien un navire qui va*

*passer pour venir nous sauver. Il faut absolument rester sur la plage et attendre... Peut-être que nous pourrions même tenter d'atteindre un navire en construisant un radeau... »*

*Pendant ce temps, un petit groupe d'hommes et de femmes commençait à s'enfoncer dans les terres. « Quelle chance » lança l'un d'eux, « nous sommes tombés sur une grande île, il y a une source, des arbres et des fruits et le sol est très fertile ». Une femme enthousiaste ajouta, « c'est excellent, car vers les rochers là-bas c'est l'endroit idéal pour nous faire une maison ». Un grand sourire illumina le visage d'un jeune homme « avec ce qu'il y a ici nous pourrions vivre des années ».*

\*\*\*\*\*

## Une question d'attitudes

Comme le montre cette histoire, tant que tout va bien il est difficile de discerner ce qui habite les hommes, mais lorsqu'une situation se détériore, ce qui est caché se dévoile dans des comportements bien différents.

### 1. C'est la faute à...



Derrière l'attitude de contestation du premier groupe se cache le désir de trouver un responsable à blâmer.

Beaucoup de personnes sont habitées par ce type de ressentiments et considèrent que si elles sont pauvres, c'est à cause des autres ; « c'est parce que notre pays a été colonisé », « c'est à cause des grands patrons », « c'est parce que le gouvernement ne fait rien », « c'est la faute aux entreprises qui ne veulent pas nous embaucher », etc. Ces parts de

responsabilité dans leurs malheurs peuvent être vraies, mais se focaliser dessus ne va pas améliorer la situation et l'amertume qui va naître peut même conduire à détruire le peu de bonnes choses qui restent<sup>1</sup>.

## 2. On n'a pas de chance...



Dans le deuxième exemple, le groupe est saisi par la tristesse de la situation. Avec fatalisme, les naufragés se considèrent comme défavorisés par le destin et ne peuvent rien faire. Cette attitude paralyse malheureusement de nombreuses personnes. Pour elles, la misère et la pauvreté ne peuvent être vaincues, il faut donc subir et accepter ce douloureux destin. Cette passivité peut être encore renforcée par des superstitions et des dogmes religieux : « je suis dans la difficulté parce que je suis maudit ou je n'ai pas de chance »<sup>2</sup>. Cette focalisation sur les malheurs conduit les populations à ne voir que les choses négatives. Nous n'avons rien, nous sommes pauvres, cet endroit n'offre aucune possibilité, c'est impossible que nous puissions nous en sortir...

Ce qui est tragique dans ce comportement, c'est que ces personnes ne réalisent pas qu'elles sont prisonnières d'un

---

1 L'idéologie révolutionnaire qui cherche à combattre l'inégalité des classes par les armes a plongé de nombreux pays dans le chaos et la pauvreté (Russie, Chine, Cambodge, Colombie, etc). C'est aussi avec ce type de colère que des émeutes populaires ont conduit à des pillages qui ont détruit l'économie d'un pays (par exemple dans la ville de Kinshasa en 1991 et 1993).

2 Par exemple, en Inde, cette fatalité est inscrite dans la principale religion. Celle-ci affirme que les malheurs et la misère sont des punitions liées à des vies antérieures. Certaines ethnies, « les intouchables », sont considérées comme maudites, elles sont souvent opprimées et rejetées et ne peuvent accéder à des positions de notables.

mensonge qui déforme la réalité. Alors que le monde qui les entoure offre de réelles possibilités d'améliorer leur vie, elles ne les voient pas, car leur manière de penser amplifie les problèmes en leur chuchotant qu'elles seront incapables de les résoudre.

### 3. Ils vont venir nous aider...



Avec le troisième exemple, nous voyons combien il peut être dangereux d'attendre une aide extérieure. Quitter l'abri d'une île pour trouver du secours sur un frêle radeau dans l'océan serait suicidaire.

C'est malheureusement avec ce type d'espoir que de nombreuses personnes rêvent de partir ou attendent désespérément de l'aide des autres : « un jour je pourrai partir en Europe pour vivre une vie d'abondance... », « je vais trouver une personne riche qui me donnera de l'argent... », « une ONG va forcément m'apporter de l'aide... ». Tous ces rêves conduisent des millions de personnes à rester misérablement sur leur « plage de sable »...

Pourquoi restent-elles là à attendre et à espérer ?

Cet espoir d'une aide providentielle se nourrit jour après jour en prêtant une oreille attentive aux témoignages de ceux qui ont obtenu des assistances externes. Telle personne, qui est partie dans un pays riche, mène la belle vie<sup>1</sup>, telle autre a reçu de grands soutiens de la part d'une ONG. Grâce à cette aide, il est maintenant le mieux loti du village...

---

1 La réalité est souvent bien différente, et si certains des exilés reviennent aux pays avec de beaux habits et des cadeaux, leur vie dans les cités « prospères » est le plus souvent catastrophique. Réduits à faire de petits boulots et logés dans de sordides appartements, ils sont bien moins heureux qu'avant.

Si ces personnes ont trouvé leur salut grâce à des aides venues de l'extérieur c'est que cela peut aussi m'arriver !

Mais cette déduction, qui conduit à attendre le miracle, est là encore une tragique illusion et il est malheureux que les aides (pas toujours avisées) des ONG entretiennent le mythe que le salut va venir d'une générosité extérieure.

*Monsieur le président de l'association Entraïd, nous sollicitons votre soutien et votre coopération pour la réalisation d'un projet de construction (...), les besoins pour le début des travaux sont estimés à l'000 euros...*

*Cher frère, ce qui me pousse à vous écrire, c'est (...) que j'ai besoin d'un appui financier de 15'000 dollars, pour la réalisation de mes projets...*

*Bonsoir, cher président, dans notre région nous sommes à l'arrêt faute de financements, bref nous vous prions de financer nos activités de formation et de couture....*

Ces trois demandes sont extraites du courrier abondant que reçoit l'association Entraïd. Leurs auteurs sont persuadés que nous avons les moyens de venir répondre à leurs besoins financiers !

Dans la réalité, c'est évidemment illusoire de penser que de généreux donateurs vont prendre en charge des populations entières. Non seulement cette utopie est irréalisable mais elle conduit aussi progressivement à détruire la dignité et les capacités humaines. Si je pense que je dois tendre la main pour assumer mes besoins, c'est que je suis habité par la mentalité d'un mendiant.

C'est pourtant avec cette attitude avilissante que de nombreuses personnes vont quémander l'aide de leur entourage. Dès lors, lorsqu'un membre de la famille réussit, il est aussitôt assailli par un cortège de frères, de parents et « d'amis ». Cette soudaine affection dissimule (mal) la tentative de profiter sans effort d'une manne providentielle. Ces pressantes demandes

conduisent le plus souvent à casser les relations et finissent aussi par étouffer les initiatives de ceux qui travaillent dur pour créer des richesses.

Alors, oui, l'assistance est l'une des très belles expressions de la foi chrétienne, toutefois elle doit s'adresser exclusivement à des personnes qui ne sont plus à même de pouvoir se prendre en charge, tels que les veuves, les orphelins, les handicapés et les personnes touchées par des cas d'urgences (accidents, guerres, famines, cataclysmes, etc.).

Protester avec colère... se lamenter sur son sort... attendre du secours ou tenter de partir... Toutes ces attitudes n'améliorent pas la situation, mais conduisent à se focaliser sur des attentes qui n'apportent pas de solution. Conséquence, la pauvreté et les problèmes augmentent...

#### **4. La bonne vision**



Dans l'histoire de l'île, c'est évidemment le quatrième groupe qui a l'attitude la plus prometteuse. Après avoir subi le même malheur que les autres, ces naufragés ne perdent pas leur temps à désigner d'abstraites responsables ni ne cèdent au fatalisme. Plutôt que de regarder l'horizon en quête d'illusions, ils se concentrent sur ce qu'ils ont à disposition afin d'évaluer comment ils pourront l'exploiter pour améliorer leur condition.

Avec un tel dynamisme, on peut sans peine imaginer que ce groupe va progressivement sortir de sa condition difficile. Au fil du temps et avec le travail, l'île va devenir un lieu capable de répondre à tous leurs besoins.

Avec l'attitude des quatre groupes, nous observons l'influence déterminante dans notre façon d'évaluer une situation.

Dans l'exemple du naufrage, l'île et les événements sont identiques, mais l'orientation prise par les uns ou les autres va définir des horizons radicalement différents.

Cette diversité de destins s'observe aussi dans la société et à l'échelle des nations. Car, si des régions fertiles sont dans la pauvreté alors que d'autres aux climats hostiles sont dans l'abondance, c'est que le secret d'une exploitation avisée se situe à l'intérieur de l'homme.

« *Faute de vision, le peuple périt* » Proverbes 29.18

Cette règle peut se vérifier en observant la manière dont certains groupes arrivent à prospérer. Par exemple, dans de nombreux pays, une part non négligeable de l'économie est tenue par des entrepreneurs d'origine libanaise ou chinoise. Alors que ces immigrants sont arrivés, comme des « naufragés » sans richesses, ils sont, quelques années plus tard, propriétaires de magasins, de restaurants de petites fabriques et vivent dans l'abondance.

Ce n'est évidemment pas le pays qui a favorisé ces personnes, au contraire, lors de leur arrivée sur la « plage » elles ne connaissaient pas la langue et n'avaient pas de relations qui puissent les aider à réaliser leurs projets. Pourtant, malgré ces handicaps, ces nouveaux venus arrivent à prospérer alors que les populations locales restent engluées dans la misère. Pourquoi ceux qui vivent là depuis toujours ne connaissent-ils pas la même réussite ?

À l'opposé, il est aussi intéressant d'étudier la situation inverse où des personnes ont pu profiter de conditions exceptionnelles. Par exemple dans plusieurs pays du monde, les patrons d'entreprises ou les propriétaires de plantations ont été chassés de leurs postes à cause d'une révolution ou

parce qu'un pays ne tolérerait plus que des profits soient réalisés par des étrangers<sup>1</sup>.

Lors de ces passations de pouvoir, des milliers d'entrepreneurs ont dû abandonner sans contrepartie leurs fermes, leurs usines, leurs commerces... Ceux-ci étaient alors aussitôt confiés à de nouveaux gestionnaires.

Ces nouveaux venus, placés à la tête de compagnies riches et fonctionnelles, profitaient de conditions idéales, comme s'ils pouvaient prendre possession d'une île parfaitement organisée et prospère. Pourtant, après quelques mois déjà, les richesses étaient consumées et les entreprises détruites sombraient dans la faillite.

### ***La tentation de dévorer...***

Comme le montrent ces exemples, beaucoup de personnes ne perçoivent pas le potentiel qu'elles ont à leur disposition et lorsqu'elles ont de l'argent, elles se contentent de le dépenser. Dans certaines cultures, le flambage des richesses est considéré comme une vertu et les ouvriers dilapident leur salaire à la fin du mois en jouant aux casinos, ou en faisant des fêtes somptueuses. Ensuite, ils n'ont plus rien et ils vivent avec leur famille dans l'attente de recevoir le salaire du mois suivant.

Combien de soi-disant hommes d'affaires sont partis avec la caisse ou avec l'emprunt qui leur était confié ? Combien d'autres ne supportent pas de gérer un pactole sans aussitôt céder aux sirènes qui les invitent à s'acheter des produits de

---

1 C'est par exemple ce qui est arrivé en 1971 au Zaïre lorsque le président Mobutu a voulu extirper toute influence occidentale dans son pays. Ce projet politique appelé, la « zaïrianisation » conduira à et confisquer et nationaliser les entreprises étrangères. C'est avec un processus d'expropriation similaire que le président Mugabe chasse les fermiers étrangers du Zimbabwé en l'an 2000. Depuis, ce pays qui était alors le grenier de l'Afrique, a basculé dans la misère et connaît de meurtrières famines.

luxe, des habits somptueux ou des smartphones ?

Avec cette habitude de « manger » toutes leurs ressources, ces personnes se comportent comme des chèvres. Elles dévorent avidement la pousse qui sort du sol.

Alors qu'elles mâchent goulûment ce maigre repas, elles ignorent qu'elles viennent de détruire l'arbre qui aurait pu leur donner des tonnes de fruits. À cause de leur avidité, elles ne pourront jamais quitter leur misérable condition.



Laisser les chèvres manger les jeunes pousses conduit à créer un désert !

Cette prédation des « chèvres » n'est malheureusement pas limitée à des cas individuels et dans de nombreux pays, c'est l'état d'esprit qui habite les hommes politiques et les fonctionnaires. Dès que quelqu'un arrive à tirer un petit profit, une nuée de « chèvres » vient se disputer le repas en ponctionnant ces maigres ressources par de nombreuses taxes et exigences. Ensuite, ces hommes découvrent avec stupeur que leur pays est à la fin des classements mondiaux et s'en plaignent !

Notons que cette redoutable avidité s'exprime aussi dans la manière d'exploiter les ressources sans tenir compte des dégâts causés à l'environnement ou aux populations locales : pomper du pétrole en dévastant des régions, extraire de l'or en polluant les cours d'eau au mercure, couper des arbres centenaires sans en replanter pour les générations suivantes... Ce mépris des ressources et des hommes pour satisfaire son appétit de richesses contribue à faire de son jardin un enfer. Soyons clairs, si vous faites partie de ces prédateurs qui

profitent injustement d'une position pour obtenir richesses et avantages, rappelez-vous que votre apparente réussite est un mensonge qui dissimule le mal et la corruption qui dévore votre nation. Ni votre vie injuste ni celle des autres profiteurs n'ont de réel avenir<sup>1</sup>.

Ces divers exemples sur la mauvaise manière de gérer les biens qui nous sont confiés nous ramènent à notre façon d'envisager notre mandat dans ce monde. Est-ce que nous sommes conscients du rôle positif que nous pouvons jouer, ou sommes nous uniquement préoccupés par la satisfaction égoïste de nos besoins ?

Mais alors, si notre destin dépend du regard que nous portons sur notre situation, quelles sont les caractéristiques d'une vision à même de nous permettre de créer, de développer, et de valoriser notre environnement ?

### ***Voir plus loin...***

L'un des traits communs que l'on retrouve chez les personnes qui ont réalisé de grandes choses, c'est leur aptitude à pouvoir s'affranchir des limites imposées par le présent.



Les créateurs, les inventeurs, ou les entrepreneurs ne voient pas « l'île » comme elle est mais comme elle peut devenir.

Grâce à cette faculté de se projeter dans le futur, ils peuvent aussi imaginer les diverses étapes qui vont leur permettre de réaliser leurs projets. La réussite économique exige de voir le cheminement nécessaire à faire prospérer les choses.

---

1 Tout cela est très sérieux, car selon la Bible, le vol et le mensonge sont des expressions du règne du diable. Profiter et voler apporte un gain immédiat mais, si c'est au prix de perdre son âme...

*Dans une poignée de blé, la plupart y voient à peine de quoi faire un pain, mais l'entrepreneur y discerne le champ qu'il pourra moissonner.*

L'entrepreneur n'est pas un homme bien habillé qui joue avec un téléphone portable, c'est une personne qui a un regard différent sur le monde.

À cette compétence incontournable s'ajoute une perception avisée du temps. Alors que les autres restent bloqués sur les problèmes du présent, l'entrepreneur se projette pour réfléchir aux stratégies qui lui permettront de tirer profit de la situation.

*Quand les habitants se lamentent auprès des autorités parce qu'il n'y a pas suffisamment de transports publics, l'entrepreneur se réjouit du succès que connaîtra sa compagnie de transport.*

C'est donc bel et bien à l'intérieur de l'homme que se créent les conditions capables de faire naître une entreprise.

Dans ce processus de conception, la première étape consiste à analyser son environnement en tenant compte du potentiel que pourrait apporter une gestion intelligente des ressources.

*Sans un regard avisé, il est impossible de capturer les richesses qui se cachent dans le monde.*

Ce regard positif consiste à écarter les sentiments qui cherchent à nous enfermer dans un statut de victime, dans le fatalisme ou l'attentisme. Cela n'est pas facile, car il s'agit de restaurer notre confiance dans notre capacité d'apporter des solutions aux problèmes.

C'est pour nous permettre d'entrer dans cette transformation intérieure bénéfique que la Bible invite les hommes à demander à Dieu de la sagesse pour gérer et cultiver avec intelligence le jardin qui leur est donné.

Cette sagesse habitée d'une juste autorité est la denrée précieuse qui a permis à des hommes d'entreprendre, de

réaliser des innovations, d'organiser de grands projets et de concrétiser de grandes réalisations.

C'est par exemple par cette sagesse que le roi Salomon a pu élever son pays dans la justice et offrir les conditions propices à une inouïe abondance économique<sup>1</sup>.

*Dieu dit à Salomon : « Puisque tu ne demandes pour toi ni une longue vie, ni les richesses, ni la mort de tes ennemis, et que tu demandes de l'intelligence pour exercer la justice, voici, j'agirai selon ta parole. Je te donnerai un coeur sage et intelligent, de telle sorte qu'il n'y aura eu personne avant toi et qu'on ne verra jamais personne de semblable à toi. Je te donnerai, en outre, ce que tu n'as pas demandé, des richesses et de la gloire, de telle sorte qu'il n'y aura pendant toute ta vie aucun roi qui soit ton pareil. » 1 Rois 3.11-13*

Aujourd'hui encore cette sagesse inspirée est la denrée dont le monde a besoin pour valoriser son environnement.

\*\*\*\*\*

### **Questions à méditer seul ou à partager en groupe**

- Dans l'histoire de l'île, quelle est l'attitude des naufragés qui ressemble le plus à votre manière d'agir ? Comment cela se traduit-il concrètement dans votre vie ?
- Quels sont les changements que vous aimeriez apporter à votre manière de voir les choses ?
- Pour commencer à valoriser votre « île », quels sont les domaines qui vous semblent prioritaires ?

---

<sup>1</sup> Sous le règne de ce roi, l'or était si abondant que l'argent n'avait presque plus de valeur (lire cet impressionnant compte rendu dans 2 Chroniques 9.1 à 27).



## Quelques citations bibliques sur la sagesse



*« Dieu a créé la Terre par sa puissance, il a fondé le monde par sa sagesse, il a étendu les cieux par son intelligence. »*

Jérémie 10.12

*« Heureux l'homme qui a trouvé la sagesse, et l'homme qui possède l'intelligence ! Car le gain qu'elle procure est préférable à celui de l'argent, et le profit qu'on en tire vaut mieux que l'or. »* Proverbes 3.13-14

*« La sagesse vaut mieux que les perles, elle a plus de valeur que tous les objets de prix. »* Proverbes 8.11 (Job 28.18)

*« La sagesse de l'homme prudent, c'est l'intelligence de sa voie ; la folie des insensés, c'est la tromperie. »* Proverbes 14.8

*« Combien acquérir la sagesse vaut mieux que l'or ! Combien acquérir l'intelligence est préférable à l'argent ! »*

Proverbes 16.16

*« La sagesse est une source de vie pour celui qui la possède. »*

Proverbes 16.22

*« L'homme qui a de la sagesse est lent à la colère, et il met sa gloire à oublier les offenses. »* Proverbes 19.11

*« la sagesse a de l'avantage sur la folie, comme la lumière a de l'avantage sur les ténèbres. »* Ecclésiaste 2.13

*« l'Esprit que Dieu nous a donné ne nous rend pas timides ; au contraire, son Esprit nous remplit de force, d'amour et de sagesse. »* 2 Timothée 1.7

*« Si quelqu'un d'entre vous manque de sagesse, qu'il la demande à Dieu, qui donne à tous simplement et sans reproche, et elle lui sera donnée. »* Jacques 1.5



## LA CRÉATION DE RICHESSES



### **Quand un projet balance...**

*Mon grand-père était connu dans son village pour être un homme entreprenant. Bien qu'il soit issu d'un milieu modeste, il avait progressivement développé ses activités d'élevage et il s'était lancé dans la fabrication de fromages. Grâce à la qualité de ses produits, l'entreprise rayonnait dans la région en apportant prestige et bénéfices. Ce succès ne passait pas inaperçu auprès de ses ouvriers et l'un d'eux voulait absolument créer son entreprise. Il en parlait à ses collègues en expliquant comment il deviendrait un célèbre fabricant de fromage. Dans sa tête, tout était prévu, il aurait des vaches, des locaux pour s'occuper du bétail, des systèmes pour collecter et traiter le lait, un magasin pour la vente.*

*Totalement habité par son rêve, il prit l'initiative d'aller chez un commerçant qui vendait du matériel aux entreprises. Après avoir vu toutes sortes de cuves et d'outils, l'ouvrier tomba sous le charme d'une magnifique balance.*

*Qu'elle est belle, se dit-il en imaginant peser de magnifiques fromages dans son futur magasin ! La balance de haute précision était très chère, mais les yeux de l'ouvrier étaient captivés par son métal brillant et ses chiffres tournant sur le cadran. Après quelques hésitations, il partit prendre toutes ses économies et acheta la balance.*

*Certes, il avait chez lui une très belle balance, mais toute sa vie il resta un ouvrier !*

\*\*\*\*\*

### **Du rêve à la réalité**

Avec ce récit sur les projets de l'ouvrier de mon grand-père, nous avons la démonstration qu'il ne suffit pas de rêver d'être un patron pour le devenir. Beaucoup de personnes dans le monde souhaitent créer leur entreprise et ce désir est encore renforcé par les « *success story* » qui racontent comment des personnes de conditions modestes sont devenues les propriétaires de belles maisons, de voitures et de produits de luxe... Tout cela alimente les rêves, mais la réalité n'est pas si simple et si le monde compte beaucoup de candidats au statut de chef d'entreprise, un grand nombre finissent démoralisés d'avoir perdu leurs économies, la confiance des autres et leurs illusions.

Créer ou gérer une entreprise n'est pas une chose facile et avant de se lancer dans l'aventure, il est utile de comprendre les principes qui permettent à une entreprise de fonctionner. Car finalement, question à mille points, une entreprise, c'est quoi ?

## La machine à créer la richesse

Si vous demandez à des passants de définir la richesse, la plupart vous répondront que pour être riche il faut avoir beaucoup d'argent. Selon cette vision populaire, la richesse habite les billets de banque ou les pièces de monnaie.

Alors que notre imagination nous entraîne dans la vision délicieuse de coffres remplis de billets, il faut pourtant dissiper cette illusion ; non, l'argent n'est pas la richesse et il est impossible de le manger, de se vêtir ou de construire avec.

Si l'argent sert de monnaie d'échange, c'est parce qu'il représente une richesse virtuelle. Dans ce rôle, il est comparable à un ambassadeur dont l'influence dépend de la puissance de son pays. Dans le cas de l'argent, cette force de représentation s'appuie sur sa capacité à servir de support d'échange pour obtenir des richesses réelles. Si ce capital de confiance fait défaut, l'argent va perdre sa valeur et devenir du papier inutile<sup>1</sup>.



*Si un simple morceau de papier imprimé peut représenter une valeur conséquente, c'est parce qu'il a été « chargé » par quelque chose de plus précieux.*

---

1 Cette dévaluation de la monnaie a parfois conduit à l'absurde. Par exemple entre 1922 et 1924, l'Allemagne s'enfonce dans une terrible crise financière. La monnaie perd de la valeur à une vitesse vertigineuse. À la fin de la chute, les billets de banque valaient dix milliards de fois moins et il fallait une brouette pour acheter un pain ! Ces processus d'hyperinflation toucheront aussi d'autres pays d'Europe (Grèce, Hongrie, Yougoslavie, Turquie). En Amérique du Sud, plusieurs pays seront concernés par ces colossales pertes de valeurs (Brésil, Chili, Pérou, Bolivie, Argentine). En Afrique, ces processus d'hyperinflation ravageront entre autres la République Démocratique du Congo dans les années 1990. Au Zimbabwe, entre 2000 et 2008 la perte de valeur des devises s'établira selon un facteur de 231 millions de fois !

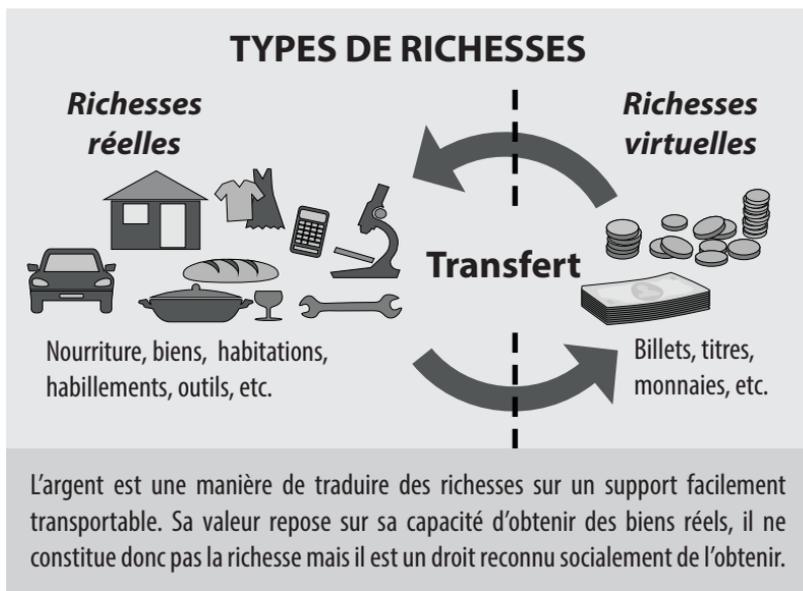
Alors, si l'argent n'est qu'un support symbolique, où se trouve la richesse capable de lui donner son sens ? Où est-ce précieux réservoir, et de quoi est-il rempli ?

Cette question fondamentale nous entraîne à réfléchir à la nature de la richesse. En effet, comme nous l'avons constaté précédemment, il ne suffit pas d'avoir un pays fertile avec de grandes ressources pour être prospère.

Or, puisque cette richesse insaisissable ne se saisit pas dans un milieu favorable, où peut elle être ?

La réponse à ce mystère peut sembler surprenante, car à part quelques exceptions, la richesse ne se trouve pas, elle se fabrique !

*C'est en créant de la richesse qu'un pays peut se développer et s'élever vers la prospérité.*



Malheureusement, beaucoup de responsables politiques n'ont pas compris que la prospérité et le développement social de leur pays ne vient ni de l'argent ni des barèmes des salaires mais qu'ils dépendent des capacités à produire ou non de la richesse.

Mais, alors, si la richesse se fabrique, comment fait-on pour construire des usines à même d'en produire ?

Pour étudier le mécanisme de création des richesses il n'est pas nécessaire de se plonger dans des théories économiques complexes, on peut observer ce phénomène dans de très simples processus.

Par exemple, dans de nombreux pays, il est possible de trouver des couches d'argile. Cette terre, qui n'est pas fertile, n'a pas de valeur agricole. Toutefois, cette matière abondante et gratuite est capable de répondre à l'un des grands besoins de l'humanité ; elle permet de construire.

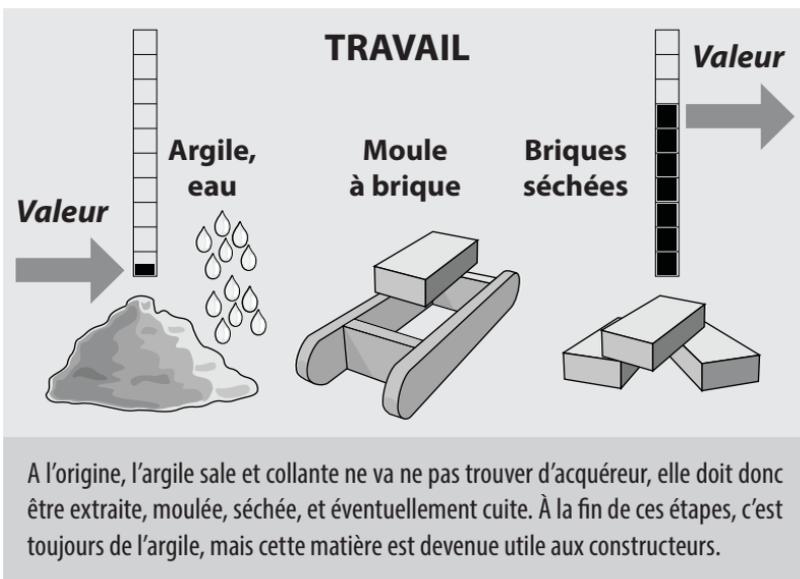
Déjà dans l'Antiquité, c'est avec cette ressource que les hommes vont élever les murs de leurs maisons. C'est même, comme le raconte la Bible, grâce aux propriétés particulières de l'argile que les hommes ont l'idée d'élever une tour grandiose.

*« Les hommes se dirent l'un à l'autre : allons ! faisons des briques, et cuisons-les au feu. Et la brique leur servit de pierre, et le bitume leur servit de ciment. »* Genèse 11.2-3



Au vu de la dimension colossale de la tour de Babel, on peut sans peine imaginer que des centaines d'hommes ont dû se lancer dans l'extraction, le moulage et la cuisson des briques.

À cette époque, un entrepreneur avisé n'aurait pas manqué de profiter de la mégalomanie de ses semblables pour créer son usine. Avec un bon contrat, il aurait pu récupérer un petit bénéfice sur chaque brique... Quelle fortune !



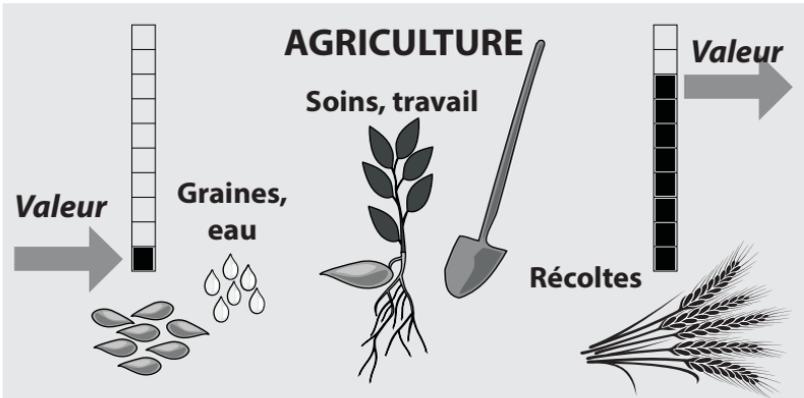
*Cette machine sommaire à créer des richesses ne se limite pas à l'Antiquité et aujourd'hui encore de nombreux ouvriers fabriquent des briques en séchant ou en cuisant de l'argile.*

Cette illustration sur la fabrication des briques permet d'observer que la création de richesses se réalise lors d'un processus de transformation ; grâce aux actions opérées par le travail, le produit acquiert une valeur de sortie supérieure à celle qu'il avait en entrant.

Une machine à créer des richesses absorbe et transforme les choses afin de leur donner une utilité et de la valeur.

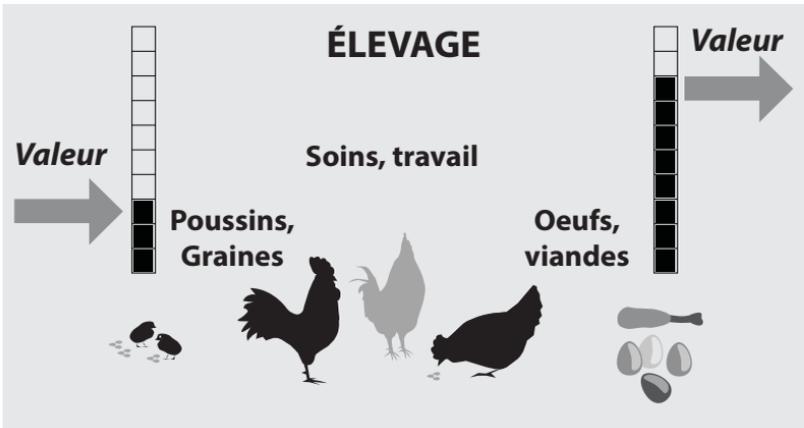
### **Entrée + transformation = davantage de valeur**

Cette démarche visant à accroître la valeur d'un produit se manifeste aussi dans l'agriculture. Comme chaque graine abrite une extraordinaire capacité de se multiplier, l'agriculteur se sert de ces pouvoirs biologiques pour augmenter ses recettes.



L'agriculture met en oeuvre le potentiel caché dans les graines. Chacune d'elle dispose d'un « programme » capable de la faire croître et se multiplier. Ce processus permet de valoriser son travail en récoltant de précieuses denrées alimentaires.

L'agriculteur n'est pas le seul à s'appuyer sur les forces vitales de la nature. Celles-ci servent aussi à valoriser les travaux d'élevages ou de production animale.



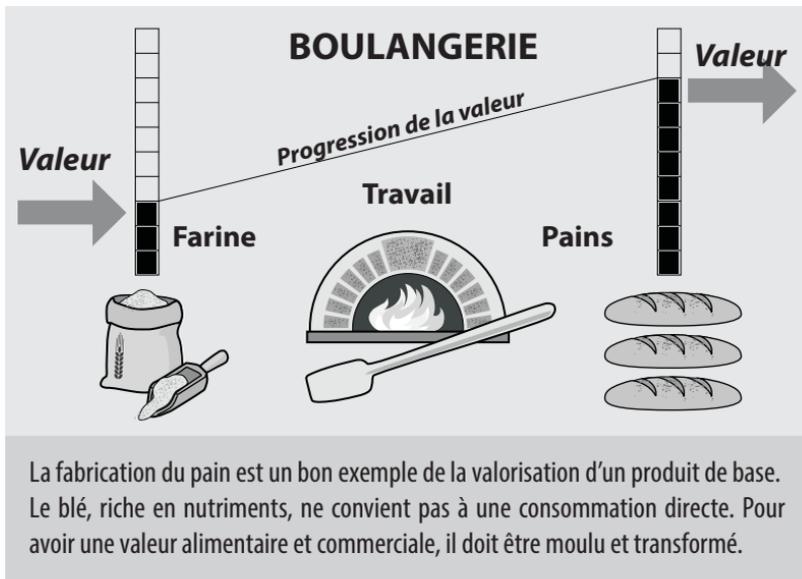
L'entreprise qui fait de l'élevage s'appuie sur les pouvoirs de multiplication des êtres biologiques. Le travail de valorisation consiste à offrir des conditions idéales pour favoriser la reproduction et la croissance des animaux.

Lait, fromages, oeufs, cuirs, laines, fibres, miel, viande, poissons, fruits de mer... la nature offre maintes possibilités de créer des richesses en puisant directement dans ses ressources. Toutefois, on peut observer que l'exploitation directe de ces ressources ne permet pas d'exploiter tout leur potentiel.

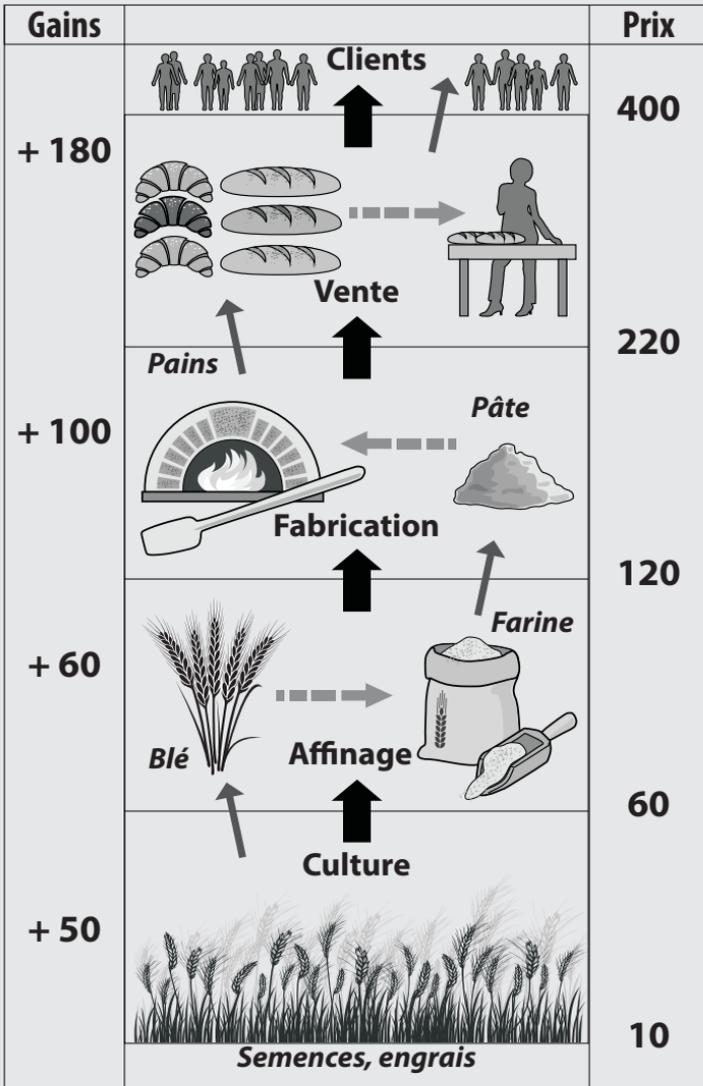
C'est le cas par exemple de la fabrication du pain. Le blé moissonné par l'agriculteur a de la valeur mais pour en tirer tout son potentiel il a besoin d'être moulu en farine par le meunier.

Cette première étape va ensuite permettre d'entrer dans une deuxième phase de transformation avec le travail du boulanger. Grâce à cette chaîne de valorisation, le blé devient un produit adapté à l'alimentation humaine.

Avec la vente des pains, le commerçant récolte la valorisation du produit en obtenant de l'argent. Ces richesses virtuelles vont alors être redistribuées afin de rémunérer les divers acteurs.

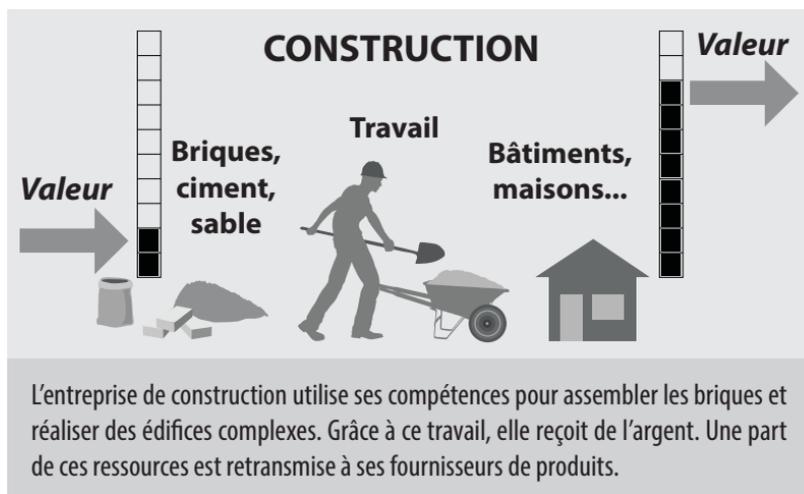


## PROCESSUS DE VALORISATION



Dans le commerce du pain, la valorisation se réalise par plusieurs étapes de production. L'agriculteur, le meunier, le boulanger et le vendeur ajoutent successivement de la valeur en prélevant la part nécessaire à leurs activités.

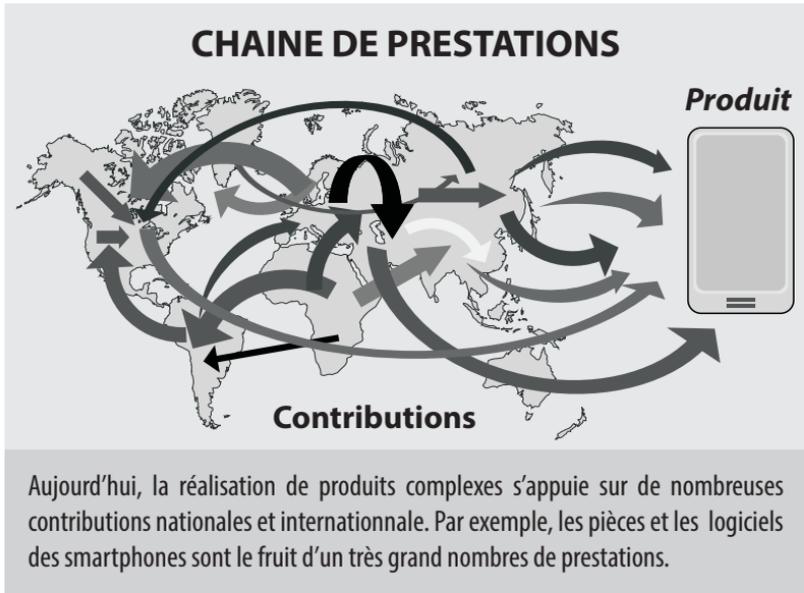
Ce partage des tâches s'observe aussi dans les métiers de la construction pour lesquels l'investissement pour aller chercher les matières de base et pour les transformer prendrait beaucoup trop de temps et d'énergie. L'entrepreneur va donc acquérir des briques, du ciment et d'autres matériaux auprès d'autres fournisseurs. Grâce à ces produits préfabriqués, l'entreprise peut se concentrer sur son propre travail de valorisation en créant des bâtiments.



Lors de cette opération, le fabricant de briques et le constructeur forment une chaîne. L'argile, transformée en briques, devient les murs d'une maison. En collaborant, le fournisseur et le constructeur créent une plus grande fabrique à richesses.

Jusque-là nous avons illustré la création de richesses avec des entreprises sommaires. Mais ce sont sur ces mêmes principes de valorisation que sont édifiées les plus grandes entreprises. Pour fabriquer des produits complexes, les entreprises font appel à de nombreux fournisseurs et sous-traitants. Ces éléments de base sont ensuite façonnés et assemblés de manière à produire un résultat de plus grande valeur.

Avec la globalisation, ce processus de mise en commun a pris une dimension mondiale. Les composants servant à la construction des voitures ou de toutes sortes de produits sont issus de matières premières et d'usines disséminées dans plusieurs pays. Avec la mise en commun du travail et des compétences, tous ces acteurs forment une longue chaîne de valorisation.



Ces exemples nous ont permis de présenter la création de richesses avec des produits, Cependant, celle-ci peut également se faire sans aucun support matériel. Les entreprises peuvent obtenir des rémunérations en offrant des services. Par exemple, une agence de voyages peut organiser un séjour à l'étranger, un centre de formation peut permettre d'apprendre une langue, un centre d'envoi peut transmettre des colis, etc. Cette valorisation peut aussi utiliser l'attractivité ou les ressources offertes par un site, des objets, des animaux ou de l'art (musées, expositions, zoos, parc, cinémas, théâtres, etc.).

## Les différents types d'entreprises<sup>1</sup>

<b>Processus de valorisation basé sur les :</b>		
<b>1. Ressources naturelles</b>	<b>2. Procédés de transformations</b>	<b>3. Offres de services</b>
Produits alimentaires (agriculture, élevage, chasse, pêche...), extractions minières, bûcheronnage, etc.	Fabrications, artisanat, mécanique, construction, productions industrielles, chimie, électronique, etc.	Ventes de produits, administration, formations, éducation, services de santé, services bancaires, etc.

Comme le montre ce tableau, la création de richesses peut s'exercer dans les trois grands secteurs de l'économie. L'extraction des ressources naturelles (1) alimente les entreprises de transformation (2) qui profitent ensemble des divers services privés ou étatiques (3).

Dans une économie prospère, le secteur des services apporte un précieux appui aux deux autres en favorisant les échanges, l'acquisition de compétences, l'encadrement, etc.

Cela n'est malheureusement pas toujours le cas et, dans de nombreux pays, l'économie est pénalisée par des administrations étatiques qui ne favorisent pas la valorisation ou, pire, qui consomme énormément de richesses. Ces entraves et le pillage des ressources par les autorités sont l'une des causes du délabrement économique de nombreuses nations.

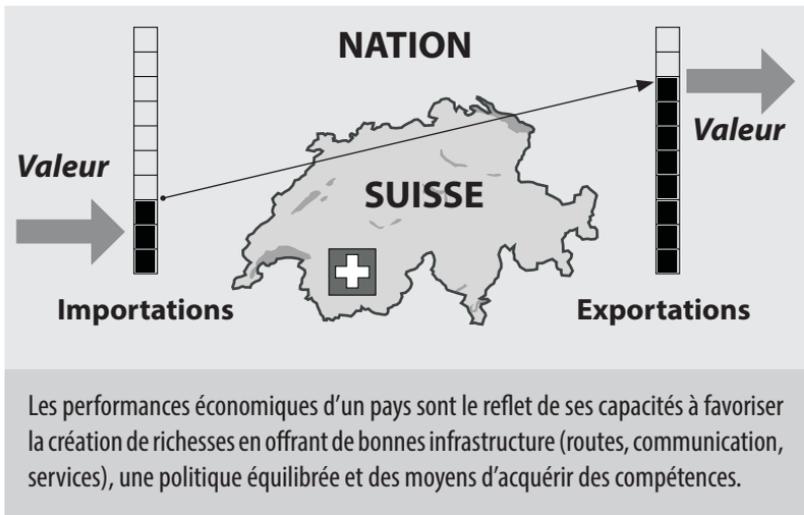
Dans les pays prospères, les infrastructures et administrations de l'État sont conçues de manière à servir le développement économique et social de la population. Les lois, les prélèvements fiscaux et les investissements de l'État visent à soutenir les processus de valorisation.

---

1 En théorie économique, ces trois groupes sont considérés comme des étages successifs : le premier, dit « primaire », constitue la base qui permet d'alimenter les activités du niveau « secondaire ». Les valorisations du troisième niveau, appelé « tertiaire », s'appuient à leur tour sur les deux niveaux précédents.

Ce terrain favorable permet aux entreprises de se multiplier, de développer leurs interactions et de générer de nombreuses formes de richesses.

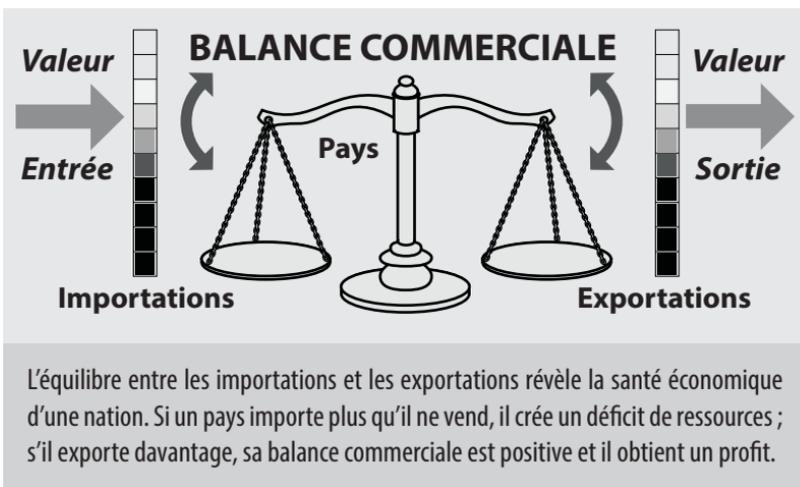
Ces performances économiques s'additionnent et se reportent à l'échelle du pays. Celui-ci peut être alors considéré comme une « méga entreprise ».



La capacité d'un pays à créer des richesses ne concerne pas seulement sa croissance économique intérieure, cela influence aussi ses relations économiques avec les autres nations.

Si le bilan de valorisation est positif, le pays obtient un bénéfice commercial qui va renforcer la valeur de sa monnaie.

Par contre, si le pays est mal géré et que les entreprises sont pénalisées ou affaiblies, le pays va se retrouver en déficit de richesse. Forcé de faire des emprunts externes pour répondre à ses besoins, il va s'appauvrir et perdre sa souveraineté économique. En économie, ces deux destins s'examinent en tenant compte de l'équilibre de la balance commerciale des pays.



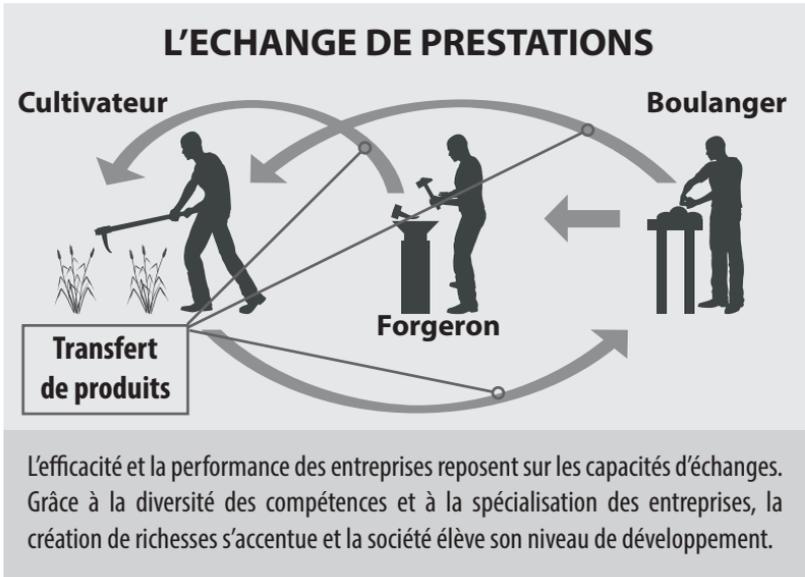
### **Le rôle du tissu économique**

L'analyse qui consiste à peser les « entrées » et « sorties » d'un pays met en lumière son état de santé général.

Comme ce bilan s'obtient en additionnant les résultats locaux et régionaux, il dépend fortement des performances des entreprises. Si le climat économique est difficile, les rendements n'apporteront pas de salaires suffisant aux familles et l'imposition fiscale de ces faibles revenus ne suffira pas à alimenter les services de l'État. Par manque de moyens, le pays sera progressivement entraîné dans une spirale de déclin économique et social.

Au vu de cette menace, il vaut la peine de s'intéresser à un aspect crucial de l'économie car, contrairement à une idée reçue, les performances financières d'une entreprise ne reposent pas sur sa seule force de travail. Ses ressources les plus importantes proviennent de sa capacité à établir des liens dans un réseau.

Cette part déterminante peut déjà s'illustrer au niveau de simples échanges de prestations.

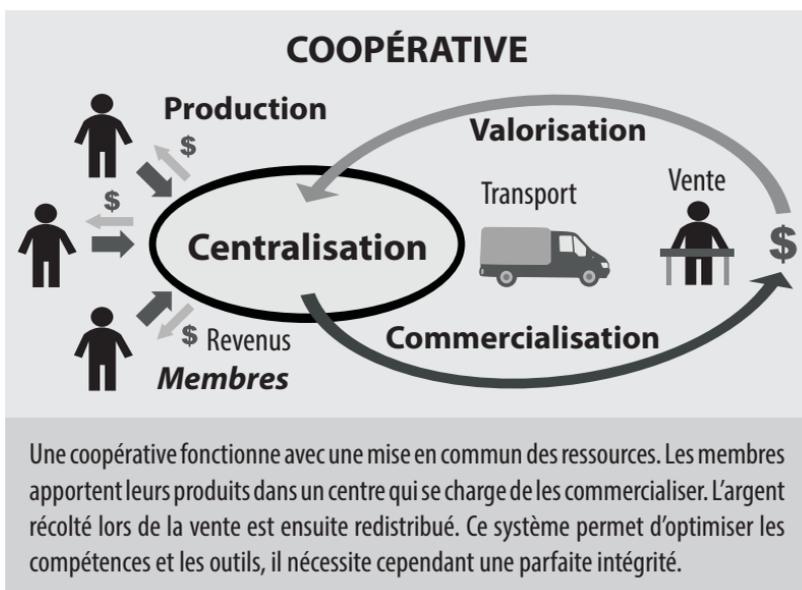


L'interaction entre les entreprises est comparable aux échanges qui permettent aux organes de faire vivre un corps. Chacun joue un rôle vital en offrant des prestations à d'autres parties. Le cœur, par exemple, apporte l'oxygène à l'ensemble mais il est lui-même dépendant du travail des poumons, de la digestion, du cerveau, etc.

*« Ainsi le corps n'est pas un seul membre, mais il est formé de plusieurs membres.<sup>1</sup> »* 1 Corinthien 12.14

Comme avec les organes du corps, la santé économique dépend d'un bon et efficace partage des prestations. Cela n'est pas forcément simple car travailler ensemble pour atteindre un objectif commun requiert de comprendre la valeur des autres compétences et de pouvoir partager équitablement les ressources.

1 À noter que ce principe de répartition organique s'applique aussi aux différents membres et ministères dans l'Église (voir à ce propos le texte d'Éphésiens 4.4-13).

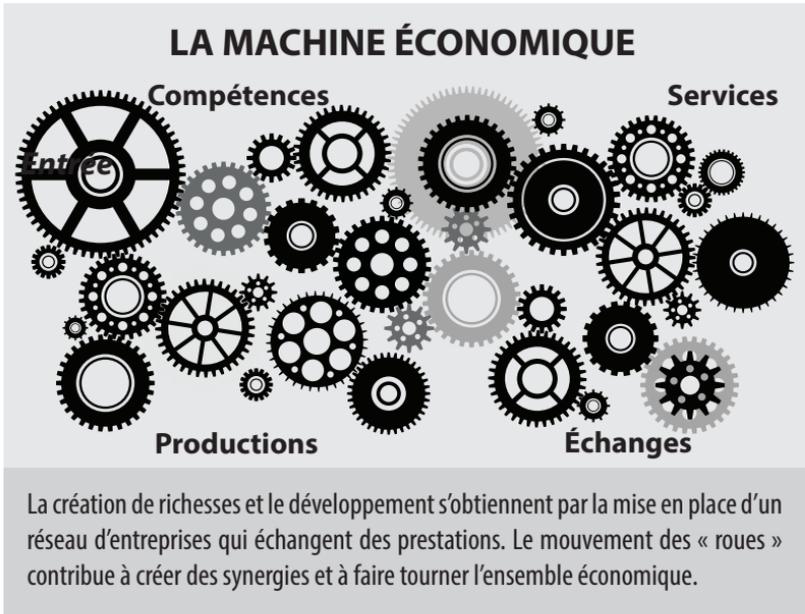


Ces collaborations vitales entre les entreprises peuvent aussi s'illustrer en présentant la « machine » économique comme un ensemble d'engrenages. Chaque roue entraîne et est entraînée par d'autres. Grâce à ces mouvements, l'ensemble profite d'une amplification de ses capacités à créer de la richesse.

Dans la pratique, la dimension des entreprises est fortement influencée par leur environnement. Impossible par exemple de faire « tourner » une grande usine de matériel de construction si d'autres entreprises plus petites ne peuvent pas absorber et vendre ces produits à leurs clients.

Pour survivre, l'entreprise doit donc tenir compte de ses possibilités d'échanges (et du pouvoir d'achat de la population).

Cette interdépendance des entreprises souligne combien le degré de développement économique est tributaire de la densité et de la taille des entreprises. Pour que la « machine » fonctionne, elle doit disposer d'engrenages à même d'exploiter un maximum d'espace. Comme les secteurs n'ont pas la



même taille, le tissu économique doit disposer de petites, de moyennes et de grandes entreprises.

C'est grâce à l'intégration harmonieuse de tous ces engrenages que le pays va créer des richesses et qu'il pourra prospérer.

Les conditions ne sont malheureusement pas toujours propices et dans les pays embourbés dans la pauvreté, les carences liées à l'entrepreneuriat se manifestent par un terrible manque de petites et moyennes entreprises (PME). Ce sont pourtant sur ces « engrenages intermédiaires » que reposent le plus grand potentiel de création de richesses et d'emplois<sup>1</sup>.

---

1 La Suisse par exemple, avec ces 3 % de chômeurs et ses richesses abondantes est au sommet des classements internationaux. Ses richesses sont-elles le fruit des grandes usines à chocolats, des montres et de l'argent confié à ses banques ? Non, tout le secteur bancaire suisse ne représente que 6 % du volume de richesse (PIB). La vitalité économique du pays s'appuie sur les activités de plus de 300'000 petites et moyennes entreprises (PME). Ce réseau dense d'entreprises est le principal employeur du pays.

Avec leurs petites structures, ces entreprises ont une formidable capacité d'adaptation, elles s'ajustent aux contraintes du marché et s'appliquent à trouver de nouveaux produits ou services.

Les grandes sociétés n'ont pas cette souplesse et ne peuvent pas modifier rapidement leurs structures. En cas de problème, elles seront amenées à stopper des pans entiers d'activités et à licencier tout ou partie de leurs employés. Avec ces ajustements brutaux, des milliers de personnes pourront se retrouver au chômage et des régions entières seront sinistrées.

À l'inverse, les « nanos<sup>1</sup> » et micros entreprises n'ont pas, avec leur taille réduite, les capacités de mener des projets conséquents et d'employer une diversité de compétences.

<b>Forces et faiblesses des entreprises</b>		
<b>TAILLE</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b>Micro et nano</b> (TPE) 1 à 10 personnes	Facile à créer Investissements réduits	Revenus faibles Fragilité
<b>Petites et moyennes</b> (PME) 10 à 250 personnes	Efficacité, adaptabilité Sens des responsabilités	Nécessite des compétences et des valeurs morales
<b>Grandes</b> (ETI et GE) Plus de 250 personnes	Grandes capacités Efficacité de productions	Manque de souplesse, inertie, enjeux abstraits

L'illustration ci-contre présente la densité et la taille des entreprises dans les pays faibles ou forts<sup>2</sup>.

*La force économique d'un pays dépend de la vitalité des échanges qui s'exercent entre ses diverses sortes d'entreprises.*

- 1 L'auteur utilise ce terme pour désigner les entreprises avec un patron-employé travaillant à moins de 100 %. Dans de nombreux pays, ce sont les femmes qui exercent ce type d'activités annexe pour subvenir aux besoins de leur famille.
- 2 Cette densité du tissu économique est aussi à prendre en compte lors du lancement d'un projet d'entreprise. Voir, l'analyse des besoins à la page 116.

## ENTREPRISES ET DÉVELOPPEMENT

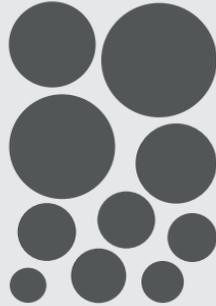
**Pays pauvres**

**Tailles**

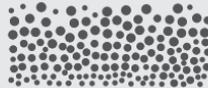
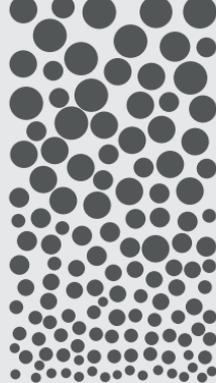
**Pays riches**



**Grandes entreprises**  
*Plus de 250 employés*



**Petites et moyennes entreprises (PME)**  
*10 à 250 employés*



**Micros entreprises**  
*1 à 10 employés*



La santé économique d'un pays dépend de la densité de son tissu économique. Alors que le regard politique et celui des médias se portent volontiers sur les grandes entreprises, ce sont pourtant les petites et moyennes entreprises (PME) qui jouent le rôle le plus important. Grâce à leur dynamisme, elles peuvent créer des emplois diversifiés et s'adapter facilement aux changements économiques. Sur le plan mondial, on peut observer que les pays performants ont une densité élevée de PME alors que les pays pauvres ont une majorité de micros ou de « nanos » entreprises.

## **La machine à valoriser**

Alors que l'analyse des mécanismes de valorisation nous fait monter dans les hautes sphères des économies nationales et internationales, il convient de revenir à une échelle plus modeste afin d'étudier les conditions nécessaires à la création et à la gestion d'entreprises.

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons relevé que l'existence d'une entreprise dépend de sa capacité à valoriser quelque chose. Qu'importe qu'il s'agisse de récolter, de fabriquer ou d'offrir des services... Dans tous les cas, l'entreprise doit absolument obtenir une valeur de sortie supérieure à ce qu'elle a consommé.

Il va de soi que cet écart positif entre ce qui entre et ce qui sort doit pouvoir se maintenir dans la durée. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise finira par se dévorer elle-même et faire faillite<sup>1</sup>.

Cette obligation à valoriser des ressources aboutit à des questions cruciales.

- Comment une entreprise peut-elle construire un système efficace et profitable ?
- Pourquoi des entreprises sont-elles florissantes alors que d'autres sont dans les chiffres rouges ?
- De quoi une entreprise a-t-elle besoin pour fonctionner ?

Ces diverses interrogations nous amènent à réfléchir aux divers composants que doit réunir une entreprise.

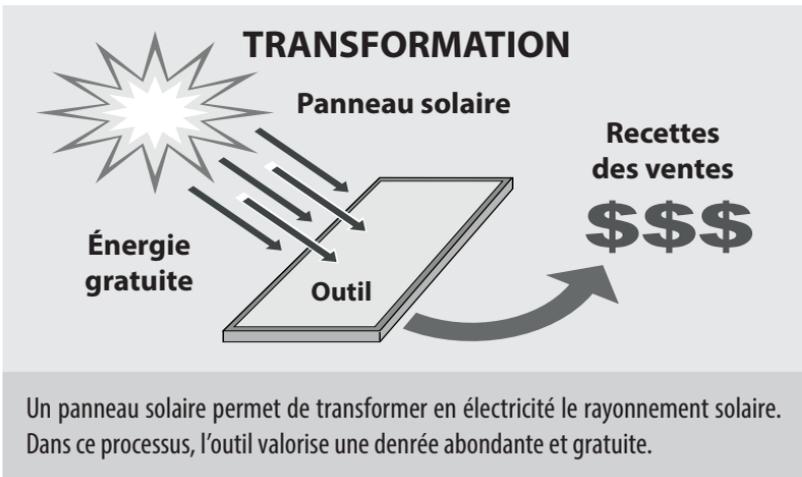
---

1 Certains politiciens n'acceptent pas cette règle élémentaire et cherchent à maintenir des entreprises déficitaires pour des raisons idéologiques. Dans ce cas, l'entreprise mise sous « perfusion » entraîne une « hémorragie » qui entame les ressources de ceux (souvent les contribuables) qui doivent combler les pertes. Tous les États qui ont pratiqué ces assistances à large échelle ont fini par sombrer.

## 1. Les outils

Dans notre étude des modèles d'entreprises, nous avons évoqué les trois principaux secteurs d'activités économiques. Selon ce découpage, certaines entreprises vont travailler en collectant des ressources naturelles, d'autres vont s'appliquer à transformer des produits ou à offrir leurs prestations sous forme de services. Alors que ces activités utilisent des matières de base bien différentes, elles sont pourtant soumises à une exigence commune : pour exister, l'entreprise doit apporter un avantage aux clients.

Si le sol était couvert de pains, il serait évidemment inutile de les commercialiser. L'entreprise de boulangerie existe en raison de sa capacité à offrir un produit qui n'existe pas. Comme nous l'avons vu dans le tableau sur la valorisation, cette entreprise ne tire pas son profit du blé (qu'elle doit acheter) mais de sa capacité à en maîtriser la transformation.



*L'homme sans outil peut difficilement gratter la terre, il est réduit à porter de faibles charges et il ne peut couper d'arbres, ni tailler la pierre, ni allumer de feu ou se façonner des vêtements.*

Dans la fabrication des briques, la mise en forme de l'argile peut se faire avec des outils très rudimentaires. Même sans une pelle il est encore possible de collecter de la terre avec ses mains. Toutefois, pour obtenir des briques capables d'élever une tour on ne peut pas utiliser des pâtes d'argile façonnés approximativement. Un projet de construction comporte une exigence : toutes les briques doivent être de tailles égales. Comme il est impossible de les faire sans un gabarit, c'est en utilisant des moules identiques que l'artisan peut fournir au maçon des briques adéquates. Dans ce processus de valorisation, l'outil joue un rôle essentiel.

*Dans mon quartier, je suis fréquemment sollicité par mes voisins pour résoudre des problèmes de mécanique, d'électronique, d'informatique, d'électricité, de maçonnerie, de plomberie... Pour eux, j'ai posé du carrelage et des fenêtres, réalisé des barrières, transformé des pièces, tiré des lignes électriques, réparé des ordinateurs...*

*Ce n'est évidemment pas avec mes mains seules que je réalise ces travaux et si je peux exercer ces prestations, c'est parce qu'au fil du temps je me suis constitué une panoplie d'outils : échelle, perceuses, tour à métaux, scies, ponceuses, visseuses, marteaux, tournevis, alimentations électriques, appareils de mesures, voltmètres, pinceaux, etc.*

*Grâce à ces outils, je peux décupler mes forces et percer le bois ou le métal, façonner la pierre, tourner l'acier, démonter (et remonter) un appareil.*

*Avec les « super pouvoirs » que me donnent mes outils, je suis à même de répondre aux problèmes et attentes de mes voisins.*

**a. Le profit des outils**

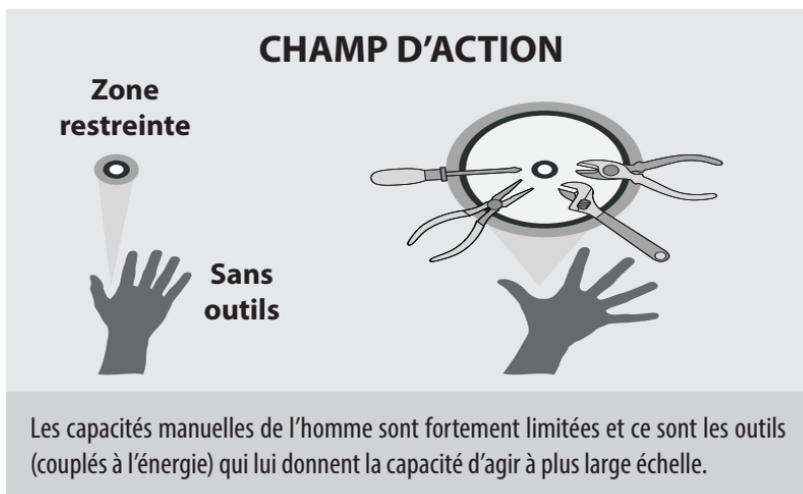
Comme l'illustre mon témoignage, les outils décuplent les capacités humaines et c'est grâce à des machines perfectionnées que les usines peuvent produire des appareils complexes, tailler des pièces microscopiques, réaliser des circuits électroniques, plier et façonner des tôles pour faire d'immenses bateaux, gérer des projets complexes, soigner des malades, construire des routes, tirer des lignes électriques, etc.

Dans une entreprise, l'outil n'aide pas seulement à opérer des transformations, il est aussi l'appui qui permet d'organiser, de communiquer et d'accomplir des prestations.

<b>Les différents types d'outils</b>	
<b>TYPE</b>	<b>UTILISATION</b>
<b>Sites et locaux</b>	Champs, vergers, fermes, ateliers, usine, bureaux, lieux de stockage de nettoyage, centres de vente...
<b>Productions</b>	Machines, outils pour usinage, laboratoires, équipements, matériels de mesure, logiciels...
<b>Organisations</b>	Base de données, système de calculs, fiches, classeurs, comptabilité, imprimantes, rangements...
<b>Communications</b>	Traitement de texte, papier à lettres, emails, téléphonie, logos, enseignes...
<b>Transports</b>	Véhicules, transports en commun, emballage, mise en boîte, moyens d'expédition...

Chaque outil exerce un rôle spécifique en permettant d'accomplir une ou plusieurs opérations. Dans la majorité des cas, il est impossible de tout faire avec un seul outil. Un mécanicien par exemple serait incapable de réparer une voiture avec une simple clé à molette. Il doit donc posséder diverses collections de clés, de tournevis et d'autres appareils lui permettant de travailler sur les diverses parties des véhicules.

En additionnant les « pouvoirs » de ses outils, son champ d'action s'élargit et il peut démonter des moteurs complexes pour répondre aux problèmes que lui soumettent ses clients.



Cette capacité qu'ont les outils d'élargir le champ d'action ne se limite évidemment pas aux ateliers de mécanique. Toutes les entreprises s'appuient sur un ensemble d'outils plus ou moins complexes. Grâce à ses divers outils, l'entreprise accroît son pouvoir et peut accomplir une succession d'opérations cohérentes. L'entreprise devient alors une sorte d'outil global à même d'accomplir une prestation utile pour ses clients.

Cette part déterminante de l'outil nous ramène au récit de la balance relaté au début de ce chapitre. Dans cette histoire, l'ouvrier avait conscience de ses besoins en outils et c'est pour trouver le matériel adéquat qu'il s'était rendu chez un fournisseur.

Cependant, dans sa naïveté à poursuivre son rêve, il n'avait pas compris qu'un mauvais choix pouvait faire avorter son projet.

Car si les outils jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement d'une entreprise, ils représentent aussi une dépense très risquée.

Une entreprise de transport ne peut pas rassembler ses clients au bord de la route, et collecter de l'argent pour aller acheter un minibus... Pour accomplir son rôle, elle doit venir avec un véhicule. Cette contrainte l'oblige donc à dépenser une somme importante avant même de recevoir une contribution de ses clients.

Si son outil de travail est trop coûteux et que les voyageurs manquent... tout son argent sera perdu. Quel dilemme ! Le véhicule est indispensable au projet, mais l'acquisition de cet outil de travail représente un risque conséquent de perdre son argent.



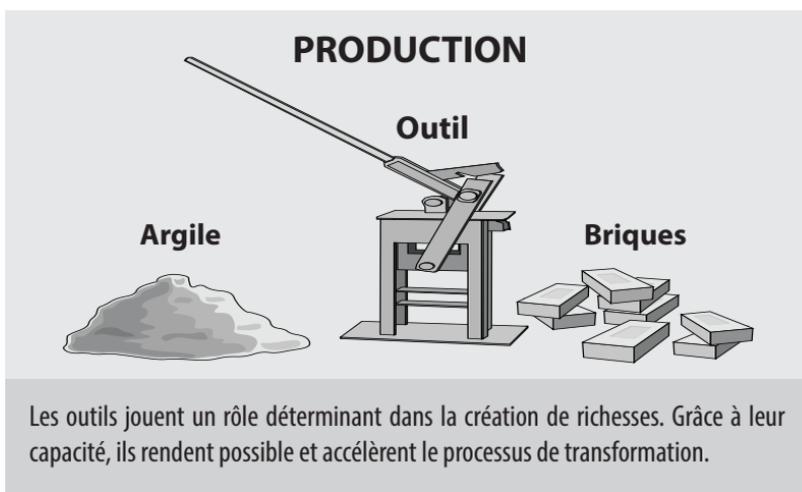
Alors que notre entrepreneur se tourmente pour savoir s'il va ou non acheter le minibus de ses rêves, nous pouvons réfléchir à la manière dont il doit évaluer son achat.

Que peut-il faire pour minimiser les risques et s'assurer que sa dépense sera profitable ?

Cette question relative à l'acquisition des outils se pose dans de nombreux projets économiques : faut-il acquérir un terrain et construire un bâtiment, est-il approprié d'acheter un tracteur, est-ce judicieux d'acquérir cette machine, ses équipements sont-ils les bons ? Du simple crayon jusqu'aux dépenses se comptant en milliards, l'entrepreneur doit trancher...

Face à ce type de dilemme, le premier point consiste à se rappeler l'objectif de la dépense.

L'outil n'est pas un but en soi, mais il sert à apporter une contribution significative au processus de valorisation.



Dans la briqueterie, toutes les briques sont fabriquées pour être vendues et donc pour sortir de l'usine. Par contre, le rôle de la presse est de continuer fidèlement à en faire de nouvelles. Chaque brique est donc redevable de son passage dans la presse car c'est lors de son façonnage qu'elle prend de la valeur. Par conséquent, sur chaque vente de briques, une petite part devrait servir à rembourser la machine.

Grâce à ce prélèvement, au fil du temps et avec la vente de milliers de briques, la machine sera payée.

C'est aussi selon ce principe de ponction sur la vente de ses pains que le boulanger pourra rembourser son four et son matériel de travail.

Comme le soulignent ces exemples, les dépenses qui servent à l'achat des outils ne peuvent pas être remboursées immédiatement et ne pourront être compensées qu'après un certain temps de fonctionnement. Dans certaines entreprises, les outils de production peuvent représenter une charge très importante et il n'est pas rare que leurs remboursements prennent des dizaines d'années.

Puisque cette dépense doit se reporter sur de plus ou moins longues périodes, elle est comptabilisée dans un poste spécial que l'on nomme « investissement »<sup>1</sup>.

Dans une entreprise, le but des investissements est évidemment de contribuer aux profits de l'entreprise, avec pour objectif qu'ils puissent être totalement remboursés.

Pour obtenir ce résultat positif, l'entrepreneur doit tenir compte de deux aspects, le premier concerne la durée de vie de ses outils et le deuxième, le gain qu'il va obtenir en les utilisant.



### **b. L'usure du temps**

Comme le rappellent de nombreux textes bibliques, tout dans ce monde finit par disparaître et ce processus qui rend les hommes éphémères, s'attaque aussi au matériel.

*Ne vous amassez pas des trésors sur la terre, où la teigne et la rouille détruisent... Matthieu 6:20*

Malheureusement, beaucoup de patrons ont perdu leur entreprise en pensant que leur investissement allait leur apporter continuellement du profit. Face à cette illusion, il faut se rappeler que les bâtiments vieillissent et tombent en ruines, les outils s'usent et finissent par se casser ou par tomber en panne. Cette règle est encore accentuée par la fragilité des technologies modernes<sup>2</sup>.

Avec cette sournoise action du temps, le patrimoine d'une

---

1 Les principes pour reporter les investissements dans les comptes sont présentés dans l'élaboration d'un budget, page 161, et dans la partie qui traite de la gestion des ressources et de la comptabilité, page 222.

2 Parfois, la fin d'un appareil est programmée par le fabricant pour obliger ses clients à faire un nouvel achat. Cette limite que l'on appelle « l'obsolescence programmée » concerne de nombreux appareils électroniques.

entreprise ressemble à de l'eau dans un désert brûlant, chaque jour une partie s'évapore. Pratiquement, cela signifie que ce qui a été chèrement acquis est entraîné dans un processus de dépréciation. Non seulement il faudra dépenser de l'argent pour réparer le matériel endommagé, mais de plus il arrivera un jour où il n'aura plus d'utilité et où il devra être jeté.

<b>Durée de vie de divers outils</b>		
<b>TYPE</b>	<b>Années</b>	<b>Notes</b>
<b>Bâtiments</b>	20 à 50	Doit être entretenu (le terrain garde sa valeur).
<b>Véhicules</b>	5 à 10	Déclin rapide et dépendant des infrastructures.
<b>Ordinateurs</b>	3-8	Rapidement obsolètes, nécessitent des mises à jour.
<b>Mécanique</b>	5-40	Durée dépendante de leur solidité.
<b>Mobiliers</b>	10-30	Selon la fonction et l'usage.

*Plus un outil est complexe, plus sa durée de vie est limitée.*

Le tableau ci-dessus permet d'estimer sommairement la durée de vie de différents types d'outils.

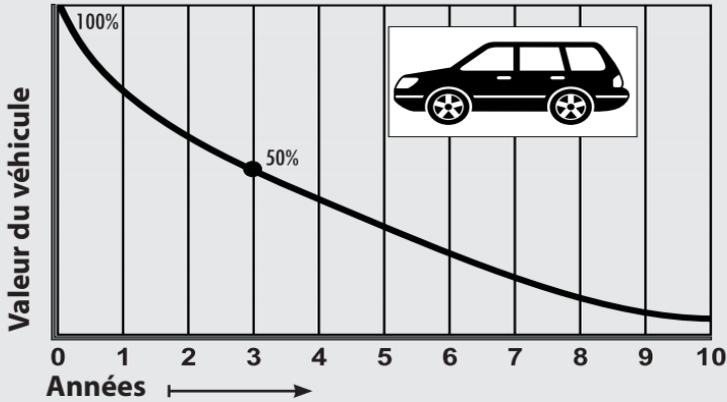
Une gestion avisée d'entreprise devrait tenir compte de ces limites temporelles de manière à ce que les frais d'investissements et d'entretiens soient remboursés avant l'échéance finale.

Alors que notre entrepreneur hésite toujours à acquérir son minibus, il doit donc prendre en compte que celui-ci devra être entretenu et remplacé d'ici quelques années.

Sur un plan financier, cela signifie que les atteintes du temps et que l'utilisation du véhicule se traduisent par une perte annuelle. Dans les comptes, cette « fuite » de richesses porte le nom « d'amortissements ».

Plus l'entreprise possède d'outils, plus elle doit tenir compte de cette « évaporation » qui entame la valeur de ses biens. Pour

## DÉVALUATION D'UN VÉHICULE



Un véhicule est particulièrement sensible aux assauts du temps. Son moteur et ses pièces s'usent, ses tôles se rouillent... Une automobile neuve perd environ 20 % de sa valeur les premiers mois. Trois ans après, il ne lui en reste plus que la moitié. Cette dévaluation se poursuit plus ou moins rapidement selon la robustesse du véhicule, le kilométrage, l'usure liée à l'état des routes et les exigences légales.

tenir compte de ce déclin, l'entrepreneur doit alimenter des fonds de réserve qui lui permettront de financer l'entretien de ses équipements et de remplacer ceux qui sont en fin de vie.

*Une compagnie d'aviation préfère se séparer de ses avions avant que ceux-ci ne la laissent tomber...*

Mettre de l'argent en réserve alors que les outils fonctionnent n'est jamais facile, pourtant cela évitera à l'entrepreneur de chercher désespérément des ressources pour remplacer un outil de travail indispensable.

De nombreuses entreprises sont tombées dans ce piège et ont fait faillite lorsque leur système informatique ou un élément essentiel de leur chaîne de production est tombé en panne.

### **c. Le gain d'utilisation**

Après avoir pris conscience de la redoutable perte de valeur qui menace nos investissements, nous pouvons revenir à un aspect plus encourageant. Car, bien sûr, le but d'acquérir des outils vise à créer et à gagner des richesses. L'entrepreneur ou son banquier vont accepter de faire ces investissements avec l'objectif que ces dépenses soient comblées et rapportent un supplément de ressources.

Pour s'assurer du succès de l'opération, l'entrepreneur doit estimer le gain que vont lui apporter ses nouveaux outils de travail. Est-ce que ce nouveau bâtiment, ce logiciel ou cette machine lui permettront d'avoir plus d'efficacité, est-ce qu'il pourra obtenir des produits de meilleure qualité ?

Si l'ouvrier de mon grand-père avait fait cet exercice, il aurait pu se rendre compte que sa belle balance ne pouvait rien lui apporter. Il aurait donc pu consacrer ses économies à l'acquisition d'outils indispensables. Grâce au gain apporté par ces premiers investissements, il aurait pu progressivement rembourser ses investissements et faire croître son entreprise. Ce cheminement lui aurait permis, quelques années plus tard, d'acquérir avec utilité une balance encore plus belle..

C'est en prenant en compte les effets du temps et en utilisant avec sagesse ses ressources qu'une entreprise peut acquérir des outils performants et accentuer son rayonnement.



Ce besoin de compétence se manifeste chaque fois que nous cherchons une solution à un problème. Par exemple, si notre voiture est en panne, il ne suffit pas de trouver un garage avec un bon équipement. Car si les outils permettent à n'importe qui de démonter ou de casser un véhicule, ce sont les compétences du mécanicien qui lui permettent de le réparer. De même, c'est en maîtrisant les étapes de fabrication que le boulanger donne de la saveur à ses pains. C'est aussi sur les qualités et l'intelligence des chauffeurs ou des pilotes que repose la sécurité d'un voyage.

Comme l'illustrent ces différents exemples, l'existence et la vitalité d'une entreprise reposent sur ses capacités à mettre en oeuvre de bonnes compétences.

- Celui qui veut devenir commerçant a-t-il des connaissances sur les principes à appliquer pour la vente ? Connaît-il parfaitement ses produits et pourra-t-il donner des conseils et des services de qualité ?
- L'homme qui veut fabriquer des objets sera-t-il capable de faire des produits fonctionnels, sûrs et fiables ?
- L'avocat sera-t-il parfaitement au courant des lois et des procédures à suivre ?
- Le cuisinier connaît-il les goûts de ses clients ? A-t-il les meilleurs fournisseurs, sait-il travailler avec des conditions impeccables d'hygiène ? Ses clients seront-ils contents ou malades ?
- L'agriculteur ou l'éleveur connaissent-ils les soins qu'ils doivent prodiguer pour favoriser la fertilité, la croissance et la qualité de leur production ?

### **La mort ou la vie, une question de compétence...**

*Lors d'un voyage en Afrique, ma fille est tombée malade. Un médecin est venu l'ausculter en faisant divers examens. À chaque nouveau test, il trouvait de nouvelles maladies ! C'était d'abord une grippe, puis une méningite et finalement, il en a conclu que ma fille faisait une crise d'appendicite et se proposait de l'opérer d'urgence...*

*Heureusement, nous avons pu faire appel à un autre médecin qui a diagnostiqué un début de fièvre typhoïde. Si le premier médecin avait opéré ma fille, elle n'aurait sans doute pas survécu ! Dans sa main et avec son incompetence, le bistouri salutaire se serait transformé en une arme mortelle.*

Tous les métiers du monde s'appuient sur une mise en pratique de compétences et cette nécessité de maîtriser un domaine commence par l'entrepreneur. Malheureusement, les prétendants au titre de patron se lancent parfois dans l'aventure sans avoir pris la peine d'étudier leur sujet.

Ils s'imaginent qu'ils peuvent s'appuyer sur la chance ou sur la bénédiction de Dieu. Cet appel à une aide « magique » est le signe inquiétant d'un cruel manque de bon sens. Car si Dieu désire soutenir l'homme dans son mandat de valoriser la création, il ne se substitue pas à lui mais il cherche à éclairer sa pensée par la sagesse de son Esprit. Cette contribution divine vise donc elle-aussi à développer de justes et bonnes compétences.

*« Sache que j'ai choisi Betsaleel (...), je l'ai rempli de l'Esprit de Dieu, de sagesse, d'intelligence, et de savoir pour toutes sortes d'ouvrages, je l'ai rendu capable de faire des inventions, de travailler l'or, l'argent et l'airain, de graver les pierres à enchâsser, de travailler le bois, et d'exécuter toutes sortes d'ouvrages. » Exode 31.2-5*

Celui qui désire entreprendre doit donc s'informer, se former, étudier, analyser, rechercher...

Ce processus d'acquisition peut se faire par des livres, par des cours, par des recherches sur Internet.

Toutefois, il serait bien dangereux de limiter la compétence à un savoir intellectuel. La compétence n'est pas une collection abstraite de théories, elle se manifeste par une réelle capacité à accomplir quelque chose dans la réalité.

Cette exigence du résultat fait écho à la parole de l'Évangile qui nous invite à reconnaître la valeur d'un arbre à la qualité de ses fruits.

*« Tout bon arbre porte de bons fruits, mais le mauvais arbre porte de mauvais fruits.*

*Un bon arbre ne peut porter de mauvais fruits ni un mauvais arbre porter de bons fruits. C'est donc à leurs fruits que vous les reconnaîtrez. » Matthieu 7.17-20*

Selon cette sage sentence, ce n'est pas l'apparence, la stature ou le nombre des feuilles qui détermine la valeur d'une personne, mais ce qu'elle produit.



Dans la pratique, cela nous invite à ne pas évaluer les compétences en tenant compte de la stature, des beaux habits, des belles paroles ou du nombre de diplômes prestigieux<sup>1</sup>. Toutes ces choses sont séduisantes mais peuvent également se révéler être des décors trompeurs.

---

1 Les diplômes ou des certificats ne sont pas des buts mais des moyens d'attester d'un niveau de compétences. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas, car ils peuvent avoir été obtenus en trichant ou par la corruption. De plus, dans certains établissements, la formation n'est pas à un niveau suffisant et les titres obtenus ne correspondent pas aux réelles compétences.

Cela signifie aussi que l'évaluation des compétences ne doit pas être influencée par des préférences familiales ou de clans. Très souvent, des postes importants sont alloués à des personnes incompetentes simplement parce qu'elles ont des relations avec ceux qui ont le pouvoir ou des capacités matérielles d'influencer la décision.

Pourtant, l'incompétence conduit toujours à des ravages et beaucoup d'entreprises ont disparu parce que le patron avait confié la direction de sa société à l'un de ses fils. Dans une entreprise ou dans un service de l'État, le « copinage » et la corruption dans l'attribution des fonctions conduisent à détruire l'économie.

*Alors qu'il faut des années à la compétence pour faire croître une entreprise, il suffit de quelques jours à des incompetents pour la détruire.*

La vraie intelligence se manifeste dans la capacité d'apporter une solution avec les moyens à dispositions.

Dans le cadre d'une entreprise, cela doit s'exprimer par des résultats probants. Pour s'assurer des compétences d'une personne, il faut donc user de prudence et chercher à voir ses fruits :

#### ***Cette personne...***

- Est-elle sérieuse et fiable ?
- Fait-elle l'objet de bons témoignages ?
- Est-elle capable d'assumer la complexité du travail ?
- Pourra-t-elle renforcer le développement de l'entreprise ?

Cette évaluation ne s'obtient pas par un simple entretien, et il est donc nécessaire de tester les capacités en tenant compte de son comportement et ce qu'elle a déjà réalisé par le passé. Cette évaluation doit aussi s'accompagner de tests d'aptitudes et de mise en condition de travail dans l'entreprise.

Dans ce sens, l'une des meilleures filières de formation est de pouvoir découvrir les différentes facettes du travail dans une entreprise qui fonctionne.

Celui qui désire créer ou améliorer une entreprise devrait s'intéresser à ceux qui ont réussi dans ce secteur, par exemple :

- aller vers un artisan, un directeur, un patron pour lui demander des conseils pour éviter de faire de graves erreurs.
- faire un stage ou travailler quelques mois (même gratuitement) dans une entreprise performante pour acquérir des compétences et voir comment il faut s'organiser.

*L'homme d'excellence et expert dans son domaine est une pierre précieuse et convoitée.*

*C'est avec ces compétences éclairées que l'homme peut trouver les moyens de valoriser et d'exploiter son « île ».*

### **Des usines à produire de la compétence...**

La Suisse est considérée comme l'un des pays les plus compétitifs au monde et elle a aussi l'un des plus bas taux de chômage.

Cette vitalité repose pour beaucoup sur sa manière de développer les compétences professionnelles.

Dans ce pays, environ deux tiers des jeunes suivent leurs formations professionnelles au sein d'une entreprise (~250 types de formations à choix). Durant leur cursus de formation, leur temps est partagé entre des cours théoriques et l'acquisition du savoir-faire pratique dans l'entreprise. Ces compétences, validées par des titres de maturité professionnelle, sont reconnues et donnent accès à des formations supérieures ou universitaires.

De très nombreux entrepreneurs ont appris leur métier en suivant ce parcours et atteignent des places prestigieuses en dirigeant les plus grandes compagnies.

***Un manque de compétence qui ruine les pays.***

Beaucoup de pays francophones évaluent les compétences selon un barème issu de l'aristocratie française. Selon cette vision, l'homme intelligent se distingue du peuple par ses titres et ses hautes fonctions dans l'administration.

Cette réduction de l'intelligence à un savoir académique (souvent arrogant et détaché des réalités), conduit à exalter des filières universitaires peu en prise avec le monde économique. Cela conduit à remplir les administrations de fonctionnaires (inutiles) et conduit de nombreux diplômés au chômage. En appliquant la règle des « fruits », on peut observer que ce système, qui se prétend au summum de l'intelligence, est perverti et entraîne le déclin<sup>1</sup>.

Dans la pratique, cette vision élitiste conduit à un mépris du travail manuel ou de production. Ce dédain conduit les populations à chercher un travail administratif en rêvant d'avoir un bureau où ils pourront afficher leurs diplômes.

Par conséquent, les pays construits selon ces valeurs sont étouffés par une bureaucratie tentaculaire. Chaque initiative est l'objet d'un harcèlement et d'une cascade de démarches administratives. Les fonctionnaires qui occupent ces postes apposent maints tampons et signatures en échange de précieuses ressources financières.

Dans les pays anglophones, la valorisation des compétences est beaucoup plus pragmatique, cela conduit les pays influencés par cette culture à connaître de développements profitables.

Ce contraste du degré de croissance des pays anglophones devrait conduire les pays francophones à s'écarter résolument de la « bureaurologie » française. Pour cette rupture, il faudrait

---

1 Pendant des siècles la France a pu se maintenir en puisant dans les ressources de ses colonies. Aujourd'hui, alors que cette mainmise s'estompe, ses handicaps intellectuels et structurels apparaissent à la lumière.

émonder les services de l'État en réduisant conséquemment le nombre de fonctionnaires. Ceux-ci devraient aussi être tenus par contrat de servir leur peuple (et non se servir dans le peuple). Des contrôles inopinés par des policiers(ères) en civil et intègres jouant le rôle de citoyens pourraient en outre permettre d'éradiquer la culture de la corruption<sup>1</sup>.

*« Celui qui se relâche dans son travail est frère de celui qui détruit. »* Proverbes 18.9

Au fil de ce chapitre, nous nous sommes intéressés aux composantes nécessaires à une entreprise. Dans un premier temps, nous avons parlé de la part importante des éléments qui permettent de créer un outil de travail. Dans la deuxième partie, nous nous sommes concentrés sur la nécessité d'y ajouter des compétences de qualité.

Avec ces deux facettes, nous avons donc maintenant une entreprise parfaitement équipée et à même d'amorcer le processus de création de richesses. Il suffit de lancer la machine...

Eh bien, non, on peut appuyer de nombreuses fois sur le bouton « start ».

Clic, clic... c'est le silence, l'entreprise ne démarre pas !

C'est étrange, car malgré un équipement et des compétences de pointe, les outils, les ordinateurs et les machines n'apportent aucun gain. Il ne reste que le processus « d'évaporation » qui conduit à perdre de l'argent...

La raison de ce blocage, très à la mode dans les entreprises

---

1 La création de bureaux d'enquêtes indépendants où la population peut dénoncer la corruption et les injustices dont elle fait l'objet est aussi un moyen efficace d'épurer les services de l'État.

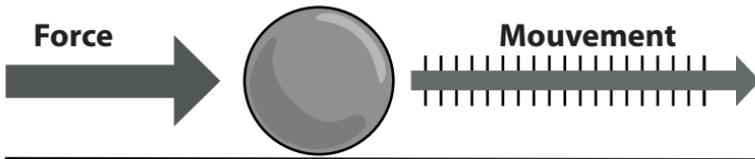
françaises, c'est le décret d'un état de grève<sup>1</sup>. Dans cette situation de revendication, l'entreprise est privée d'une ressource vitale : **le travail**.

### 3. Le travail et l'énergie

Alors que notre patron français cherche à faire redémarrer son entreprise par de pénibles négociations, nous allons étudier le rôle déterminant du travail.

Toutefois, avant d'avancer dans ce thème, il apparaît utile de s'interroger sur la nature du travail. Car si beaucoup de personnes cherchent du travail ou se lamentent de l'avoir perdu, elles ont souvent beaucoup de peine à définir ce qu'il représente.

Dans le domaine scientifique des lois de la physique, le travail est la combinaison de deux éléments, il se produit lorsqu'une **force** entraîne un **déplacement**.



---

1 Faire la grève peut se justifier dans des cas extrêmes mais c'est aussi un excellent moyen de... détruire son propre emploi. La contestation et la lutte des classes sont très présentes dans la culture française. Cette vision idéologique inspirée du marxisme conduit à estimer que les patrons sont des profiteurs et qu'il faut les presser par toutes sortes de contraintes. Sur un plan juridique, cela s'exprime par d'innombrables règlements sur le droit du travail et l'entrepreneur, qui engage un employé, doit prendre des risques considérables. Cette ambiance économique soupçonneuse casse les initiatives et conduit beaucoup à profiter d'un statut d'assisté ou à quitter leur pays pour monter leur entreprise. Conséquence, le chômage progresse et des pans entiers de la production industrielle sont détruits.

Concrètement, cela signifie que si vous poussez une montagne avec une grande force mais qu'elle ne bouge pas, il n'y a pas de travail. Par contre, chaque fois que vous arrivez à déplacer un objet en exerçant une force : vous générez du travail.

Avec cette capacité à faire bouger les choses dans le temps, le sens du travail se précise : c'est une énergie !

Dans une entreprise, cette aptitude dynamique à agir consiste à mettre en oeuvre un processus de transformation.

Par exemple, je peux avoir d'excellents outils dans mon atelier, et être compétent pour réparer ma toiture... mais si je reste paresseusement dans mon lit, tout restera dans l'état. Pire, avec le temps, le problème continuera de se dégrader.

*« L'âme du paresseux a des désirs qu'il ne peut satisfaire ;  
mais l'âme des hommes diligents sera rassasiée. » Proverbes 13.4*

Pour qu'un changement se fasse, il faut qu'une force s'exerce sur les choses.

### **a. L'énergie humaine**



Dans l'entreprise, une part considérable du travail repose sur les capacités humaines à porter, déplacer, modifier.

Dans ce type d'activités, ce sont les muscles des jambes, des bras et des mains qui font les efforts. La liaison directe entre nos muscles et notre cerveau nous permet aussi d'accomplir des travaux en usant directement de nos compétences. Cette interaction entre l'intelligence et la force permet à l'homme d'être polyvalent et d'accomplir des tâches très variées.

Cependant, l'être humain n'est pas très fort et c'est au prix de beaucoup de peine qu'il peut déplacer de lourdes charges ou faire des réalisations conséquentes.

*« C'est à la sueur de ton visage que tu mangeras du pain, jusqu'à ce que tu retournes dans la terre, d'où tu as été pris ; car tu es poussière, et tu retourneras dans la poussière. »*

Genèse 3.19

Malgré ces limites, le travailleur peut toutefois habilement utiliser ses connaissances pour mettre à son service d'autres formes d'énergies.

### **b. L'énergie animale**



L'idée d'intégrer les animaux dans le travail n'est pas nouvelle et l'on estime que les agriculteurs utilisaient déjà le portage et la traction animale plus de quatre mille ans avant notre ère.

Comme les animaux ont une force 5 à 10 fois supérieure aux hommes, ils ont permis d'accomplir des tâches difficiles et de jouer un rôle considérable dans le développement. Aujourd'hui les animaux apportent encore des aides inestimables et l'on estime à environ 450 millions le nombre d'agriculteurs qui utilise cette assistance pour labourer, fertiliser leurs champs ou porter des charges<sup>1</sup>.

L'un des plus grands avantages de la force animale est d'offrir une énergie locale renouvelable et peu bruyante. Ce moyen d'énergie permet de s'affranchir des coûteuses énergies fossiles, ce qui offre l'avantage de garder les richesses dans le pays.

---

1 Notons aussi que les déjections des animaux sont d'excellents engrais. Cette ressource, qui permet d'obtenir de hauts rendements agricoles, est précieusement exploitée par les plus modernes exploitations.

Au vu de ces avantages, les pays les plus développés commencent à reconsidérer le profit apporté par l'animal pour le transport de charge ou les travaux agricoles.

*L'énergie animale peut apporter un précieux soutien dans une entreprise. En se nourrissant de ressources naturelles, elle est économique, se multiplie et apporte aussi des richesses relationnelles.*

<b>Puissances des animaux</b> <i>Pour des vitesses de 2 à 5 km/h</i>		
<b>Animaux</b>	<b>Force de traction</b>	<b>Puissance</b>
<b>Buffle</b>	60 à 100 kg	600 à 1000 watts
<b>Cheval de trait</b>	50 à 100 kg	500 à 1000 watts
<b>Cheval standard</b>	45 à 80 kg	400 à 800 watts
<b>Chameau</b>	80 à 100 kg	400 à 700 watts
<b>Mule</b>	40 à 60 kg	300 à 600 watts
<b>Boeuf/taureau</b>	60 à 80 kg	300 à 500 watts
<b>Vache</b>	50 à 60 kg	200 à 400 watts
<b>Âne</b>	20 à 40 kg	70 à 200 watts

Exemple : La puissance d'un cheval de trait est d'environ 800 watts, cela signifie que s'il travaille 8 heures<sup>1</sup>, il aura apporté une énergie nette de 6.4 kilowatts/heure (kWh). Comme les moteurs thermiques ont un rendement situé entre 35 % (essence) et 45 % (diesel) et qu'il y a des pertes mécaniques, seuls 25 à 30 % de l'énergie arrivent sur les roues. Le travail réalisé par le cheval correspond à une énergie brute d'environ 20 kWh.

---

1 Durant ce même laps de temps, un tracteur de 65 CV (certes plus performant) aura consommé plus de 60 litres de carburant.

### c. L'énergie hydraulique

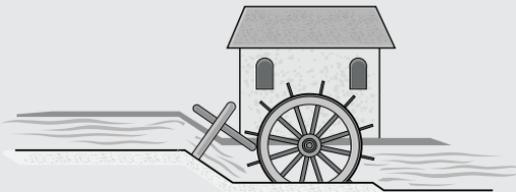


À l'origine, l'homme devait essentiellement compter sur ses forces ou sur celles des animaux. Or cette énergie biologique n'apporte pas des puissances considérables. De plus il faut la nourrir et lui laisser le temps de se reposer.

Face à ces limites, c'est avec satisfaction que l'homme à découvert qu'il pouvait utiliser la force du courant des fleuves et des rivières ainsi que celle du vent.

Les premiers usages de l'énergie hydraulique remontent à quelques siècles avant Jésus-Christ. Au début, la force du courant permettait seulement d'actionner de grandes roues chargées d'élever l'eau au niveau des champs.

Le développement de ce procédé a permis plus tard d'utiliser cette énergie pour moudre sans peine le grain<sup>1</sup>.



L'énergie hydraulique peut être utilisée directement, par exemple, en utilisant la force du courant d'une rivière pour faire tourner une roue qui entraînera un mécanisme pour pomper de l'eau ou pour actionner des outils. Cette énergie peut aussi être transformée en électricité. Pour cela, on utilise la pression produite par un courant d'eau pour faire tourner les pâles d'une génératrice.

Comme il est préférable d'avoir un débit important, on dispose souvent les turbines derrière un barrage qui permet de stocker et de contrôler le débit de l'eau.

1 La présence d'un moulin à eau est par exemple mentionné dans un ouvrage écrit un quart de siècle avant notre ère. *Géographie universelle*, Strabon volume 17.

L'aide considérable apportée par les moulins à l'agriculture et aux entreprises meunières va encourager le développement de ces techniques et de nombreux ouvrages seront construits à travers les siècles.

Cette quête d'énergie conduira souvent les entrepreneurs à déplacer des cours d'eau sur de longues distances.

L'exploitation avisée de cette force naturelle et gratuite va connaître encore un développement considérable à partir du 11<sup>e</sup> siècle. À cette époque, de nombreux cours d'eau seront aménagés afin de permettre à des moulins d'offrir de l'énergie pour moulinier les grains, scier du bois, casser des pierres et forger du fer.

L'ingéniosité des hommes à utiliser l'énergie hydraulique a pour moi un sens particulier car des documents historiques attestent que mes ancêtres, arrivés en Suisse en 1480, se sont illustrés en créant des moulins pour moulinier, pour scier et pour forger. Cette maîtrise à exploiter les forces hydrauliques est attestée par le dessin d'une roue à aubes que l'on retrouve sur les anciens écussons de la famille Rochat.

Aujourd'hui, les cours d'eau sont encore un précieux moyen de puiser l'énergie nécessaire aux entreprises. En Suisse par exemple, plus de la moitié de la production d'électricité est générée par environ 550 centrales hydrauliques. Dans d'autres pays, l'exploitation de cette ressource est souvent délaissée, elle pourrait pourtant apporter une aide précieuse pour arroser des champs ou pour répondre aux besoins en électricité.

Note : l'énergie du vent peut aussi être un excellent moyen de pomper de l'eau ou de produire de l'électricité.

#### **d. L'énergie chimique du feu**



Après avoir observé les profits apportés par la force hydraulique, notre étude nous entraîne à délaisser les vertus de l'eau pour celles bien plus agressives du feu.

Alors que pendant des millénaires l'homme utilisait le feu pour se chauffer, pour cuire des briques et pour fondre du métal, c'est à fin du 16<sup>e</sup> siècle que l'homme découvre qu'il peut utiliser la force contenue dans de la vapeur d'eau pour actionner un moteur.

Ce procédé s'améliore et environ 150 ans plus tard, des véhicules utilisant l'énergie thermique sont capables de déplacer de lourdes charges.

Avec cette puissance tirée du feu, l'homme dispose d'un moyen de créer des outils dotés d'une très grande puissance de travail. Le nouveau rapport de force de ces machines renforce ses capacités à transformer les matières et le monde.

Au 19<sup>e</sup> siècle, la maîtrise de la puissance de la vapeur permet aux hommes de créer de nombreuses usines que font tourner des multitudes d'ouvriers. Tous ces changements ont un impact profond dans les sociétés, qui passent alors par un cap que l'on appelle la « révolution industrielle ».

Notons que cette utilisation intensive du feu conduit le monde à développer un vorace appétit envers les combustibles. Après avoir apprécié les vertus caloriques du bois, les machines dévorent goulûment le charbon plus dense en énergie.

## **Les énergies fossiles**

Cette course à la puissance du feu prend une nouvelle tournure avec l'invention du moteur diesel en 1887. Ce système permet d'utiliser des carburants liquides qui abritent des énergies trois fois supérieures à celle du bois. Les vertus de ces ressources pétrolières vont conduire à la prolifération de produits et de moteurs destinés aux automobiles, à la conquête aéronautique, aux machines et à produire de l'électricité <sup>1</sup>.

### **e. L'énergie des atomes**



Toute cette technologie n'a pas étanché la soif de puissance et la quête des pouvoirs du « feu » a pris un nouvel essor lorsque la science a découvert l'énergie colossale cachée dans la matière.

$$E=mc^2$$

Cette célèbre formule d'Einstein décrit la relation entre la matière et l'énergie. Tout ce qui a une masse dans l'univers est convertible en énergie. L'ordre de grandeur est colossal, la conversion d'un seul gramme de matière suffisant à dégager une énergie comparable à celle de la bombe qui a détruit la ville d'Hiroshima.

Grâce au progrès de la science, l'énergie atomique est devenue un moyen (risqué) d'obtenir de l'énergie. Des technologies complexes permettent aujourd'hui d'extraire l'énergie de minerais radioactifs pour approvisionner de nombreuses régions en électricités.

---

1 Cette frénésie a eu pour conséquence de rendre l'économie mondiale totalement dépendante des énergies fossiles. En effet, si les produits pétroliers sont devenus une énergie indispensable, ils sont aussi les composants de base qui servent à la fabrication d'un nombre considérable de produits (plastiques, huiles, produits chimiques, etc.)

## **La multiplication des forces**

Comme le rappelle ce rapide aperçu historique, les énergies du « feu » et des atomes ont profondément modifié le monde. Elles permettent à l'homme de décupler ses forces en utilisant par exemple la puissance d'un moteur pour déplacer un véhicule.



Cela nous semble souvent tellement naturel que nous ne mesurons plus les efforts qu'il faudrait réaliser si nous devions déplacer, à la force des bras, un minibus sur des centaines de kilomètres.

Grâce aux conquêtes technologiques, les entreprises du 21<sup>e</sup> siècle peuvent décupler leur force de travail pour accomplir des tâches. Une entreprise de construction pourra par exemple obtenir un rendement considérable en utilisant de puissantes machines de chantier. Un boulanger pourra malaxer facilement d'importants volumes de pâte avec un pétrin électrique et c'est aussi grâce à cet apport énergétique que l'on pourra éclairer un atelier, faire tourner des machines, utiliser des ordinateurs et des instruments électroniques, etc.

Tous ces moyens peuvent apporter un précieux soutien aux processus de transformation utiles à l'entreprise. Toutefois, ce degré de délégation du travail à des énergies externes doit tenir compte de la situation géographique.

Dans une zone fortement développée, l'énergie du travail sera essentiellement apportée par les machines. Par exemple, l'agriculteur américain pourra labourer et cultiver de très grandes étendues à l'aide de ses tracteurs assistés par un

positionnement par satellites. Dans les usines de pointes, un seul ouvrier pourra contrôler une machine capable de fabriquer des milliers de pièces par jour.

Avec cette automatisation des tâches, l'entreprise à besoin de moins d'ouvriers. Par contre, ceux-ci doivent réunir des compétences élevées et qui puissent leur permettre de gérer des technologies complexes.

Dans une région où la technologie est moins présente, la tâche du travail est davantage reportée sur l'homme. L'agriculteur devra utiliser sa force musculaire ou celle des animaux pour labourer son champ. La fabrication d'une pièce se fera à la main et avec des cadences artisanales.

Face à ces deux options, il est fréquent que l'entrepreneur soit séduit par les prouesses que peuvent offrir les technologies modernes. En songeant à la « sueur » à dépenser, il estimera qu'il doit absolument acquérir le moyen de faire cette tâche avec le minimum de peines et d'ouvriers.

Ce désir de déléguer le travail à des énergies externes peut cependant être une grande erreur.

D'une part, le travail avec des machines conduit à une vie dictée par des considérations matérielles. Dans certaines compagnies, les employés et le patron se retrouvent alors au service d'une chaîne de production mécanisée et sans âme.

Face à cette ambiance froide, l'atelier d'un artisan, avec sa diversité et ses contacts humains, offre une bien meilleure qualité de vie. À ces considérations relationnelles, s'ajoute un aspect très important. L'entreprise doit être en phase avec son environnement économique.

Si l'entrepreneur ignore cette règle, son projet ne pourra être rentable et il risque de tout perdre.

Cette méprise est arrivée à de nombreux agriculteurs qui ont voulu acquérir un tracteur pour cultiver leurs champs.

Certes, un tracteur peut permettre d'accomplir des tâches colossales en faisant peu d'efforts. Toutefois, son prix représente une somme très conséquente. De plus, avec sa mécanique complexe, il nécessite d'avoir des compétences techniques pour l'exploiter et l'entretenir. Finalement, et c'est le point le plus critique, il va consommer une ressource énergétique coûteuse, soit environ 15 à 20 litres de gazole à l'heure.



Cette forte soif n'est pas sans conséquence : un paysan dépensera beaucoup d'argent même pour ne labourer qu'un seul jour.

**Finalement sera-t-il gagnant ?**

La vente de ses produits permettra-t-elle d'amortir l'investissement, de payer l'entretien et les nombreux litres de carburant ?

*Lors de mes voyages, j'ai eu l'occasion de parler de ce problème avec des agriculteurs au Tchad. Ceux-ci m'ont confié qu'ils utilisaient souvent des motopompes pour irriguer leurs champs. Durant les périodes de cultures, ces puissants moteurs puisaient continuellement le précieux liquide pour arroser la terre. Mais ce travail est loin d'être gratuit, car chacune de ces machines exige quotidiennement sa ration d'essence.*

*Conséquences : à la fin de l'exercice, les paysans m'ont avoué que leurs récoltes suffisaient à peine à payer le carburant consommé durant les mois de cultures.*

*Oui, leur travail a été plus facile mais ces agriculteurs donnaient tout leur argent à la station d'essence !*

Cet exemple nous rappelle que si une entreprise a besoin d'accomplir un travail pour créer des richesses, elle doit avant tout évaluer si cela est rentable. Cette étude peut se faire en se posant les questions suivantes :

Faut-il confier ce travail à...

- La sueur du patron (sûr et très économique) ?
- Des ouvriers de qualité ?
- La force animale ?
- Des machines qui consomment de l'énergie ?

Dans l'étude de ces diverses options, il faut aussi s'assurer que le prix du travail conduira à un gain positif.

Cet aspect peut être évalué en prenant en compte la charge des dépenses :

*Est-ce que la situation économique et la vente de mes produits me permettent de confier le travail à une machine qui consomme de l'énergie ?*

Inutiles en effet de gérer de grandes sommes d'argent, de cultiver des champs immenses, de couper de nombreux arbres ou de produire des milliers de pièces, si tout est « mangé » en cours de route, tous ces efforts n'auront servi à rien !

\*\*\*\*\*

## **Questions à méditer ou à partager en groupe**

Dans ce chapitre nous avons abordé les principes à appliquer pour construire une « machine » à créer des richesses

- En considérant les trois éléments nécessaires : outils, compétences et énergie (travail), quel est, pour vous, l'élément le plus difficile à trouver et pourquoi ?
- Y a-t-il des **outils** que vous rêveriez d'acquérir, et si oui, lesquels et pourquoi ?
- Selon vous, vos **compétences** suffisent-elles à mener à bien votre projet ? Si ce n'est pas le cas, comment désirez-vous en acquérir davantage ?
- Dans votre situation, quels sont les aspects sur l'**énergie et le travail** qui vous semblent les plus importants ? Quelles sont les meilleures ressources à votre disposition ?



## Prière de l'artisan

*Apprends-moi, Seigneur, à bien user du temps que tu me donnes pour travailler, à bien l'employer sans rien en perdre.*

*Apprends-moi à tirer profit des erreurs passées sans tomber dans le scrupule qui ronge.*

*Apprends-moi à prévoir le plan sans me tourmenter, à imaginer l'oeuvre sans me désoler si elle jaillit autrement.*

*Apprends-moi à unir la hâte et la lenteur, la sérénité et la ferveur, le zèle et la paix.*

*Aide-moi au départ de l'ouvrage, là où je suis le plus faible.*

*Aide-moi au coeur du labeur à tenir serré le fil de l'attention.*

*Et surtout, comble toi-même les vides de mon oeuvre, Seigneur !*

*Dans tout le labeur de mes mains laisse une grâce de toi pour parler aux autres et un défaut de moi pour me parler à moi-même.*

*Garde en moi l'espérance de la perfection, sans quoi je perdrais coeur. Garde-moi dans l'impuissance de la perfection, sans quoi je me perdrais d'orgueil.*

*Purifie mon regard : quand je fais mal, il n'est pas sûr que ce soit mal, et quand je fais bien, il n'est pas sûr que ce soit bien.*

*Seigneur, ne me laisse jamais oublier que tout savoir est vain sauf là où il y a du travail, et que tout travail est vide sauf là où il y a l'amour, et que tout amour est creux qui ne me lie à moi-même et aux autres et à toi, Seigneur !*

*Enseigne-moi à prier avec mes mains, mes bras et toutes mes forces.*

*Rappelle-moi que l'ouvrage de mes mains t'appartient et qu'il m'appartient de te le rendre en le donnant ; que si je le fais par goût du profit, comme un fruit oublié je pourrirai à l'automne ; que si je le fais pour plaire aux autres comme la fleur de l'herbe je fanerai au soir ; mais si je le fais pour l'amour du bien, je demeurerai dans le bien ; et le temps de faire bien et à ta gloire, c'est tout de suite, amen !*

Prière de moines-artisans du haut moyen âge, sans doute d'origine anglaise. « Naissance et splendeurs du manuscrit monastique du VII<sup>e</sup> au XII<sup>e</sup> siècle », Gilberte Garrigou, 1992.



## CHAPITRE 4

# CONCEVOIR UNE ENTREPRISE



*L'avion au départ de Paris était dans l'effervescence du chargement. Chaque passager était occupé à trouver son siège et à pouvoir caser son bagage dans les coffres. L'un d'eux, d'origine africaine, jeta un coup d'oeil au siège à ma gauche et s'installa à mes côtés. Nous allions faire le voyage ensemble.*

*Après quelques heures de vol, je pris l'initiative de l'interroger sur les raisons de son voyage. C'est alors qu'il me confia prendre souvent l'avion car ses activités économiques le conduisaient régulièrement dans divers pays d'Europe. Il avait mis en place une entreprise avec des connexions internationales...*

*Son histoire était étonnante. Issu d'une famille sans richesse, il n'avait pas hérité de capitaux ni eu l'occasion d'acquérir de prestigieux diplômes. Comment était-il devenu un homme d'affaires ? Avec intérêt j'ai pris connaissance de son histoire...*

*« Mon premier travail, c'était de conduire un taxi. Chaque jour je devais faire de nombreux kilomètres pour gagner un peu d'argent. Chaque billet de banque représentait beaucoup de labeur mais je veillai malgré tout à en mettre de côté. Un jour,*

*j'ai eu assez d'argent pour acheter mon propre taxi. Ce véhicule m'a permis de gagner un peu plus et d'épargner encore plus d'argent. Avec ce capital, j'ai décidé d'acheter une autre voiture et d'engager un chauffeur, ensuite j'en ai acheté une deuxième, puis une troisième et ainsi de suite.*

*Alors que ce travail de taxi me rapportait un peu plus d'argent, j'ai eu l'idée d'importer des véhicules. Pour les adapter en taxi, j'ai monté un atelier de mécanique et de carrosserie. Ces activités apportant des bénéfices, je me suis aussi lancé dans l'importation et la transformation de minibus. Pour faire tout ce travail, j'ai maintenant une vingtaine d'ouvriers qualifiés. Pour les garder, je les paie bien et j'ai équipé mon entreprise d'une cantine. »*

*Cet homme parti de rien, et sans argent, est devenu, par sa persévérance et la qualité de son travail, le plus grand importateur de taxi d'une grande ville de son pays...*

\*\*\*\*\*

## **1. Partir d'un besoin**

Dans les chapitres précédents, nous avons parlé du mandat donné à l'homme et des attitudes qui nous invitent à valoriser le monde qui nous entoure. Ces bases nous ont conduits à étudier les mécanismes qui permettent de créer des richesses. Après avoir suivis ces thèmes théoriques, certains lecteurs attendent avec impatience d'entrer dans l'élaboration de leur entreprise... alors voilà, nous sommes prêt à nous lancer dans cette belle aventure.

Pour sauter résolument dans le monde des affaires, nous devons toutefois régler des questions fondamentales :

- Dans quoi allons-nous nous lancer ?
- Quelle sorte d'entreprise allons-nous créer ?  
Exploitations, fabrications, commerce, services...

En réfléchissant à un projet d'entreprise, il est tentant de se lancer dans une activité en tenant compte de nos désirs ou en voulant conquérir un secteur qui nous fait envie.

Ces motivations intérieures sont importantes et il est évidemment préférable de créer une entreprise dans un domaine qui nous intéresse. Cependant, ce désir de faire ce qui nous plaît peut aussi nous entraîner à nous engager dans une voie sans issue.

La raison de cet échec potentiel est très simple :

**Une entreprise ne se construit pas sur les désirs de son patron mais sur les besoins de ses clients.**

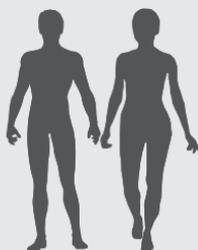
Selon cette règle d'or économique, l'entrepreneur avisé cherche, tel un détective, à trouver les indices qui vont lui permettre de résoudre son énigme.

- De quoi, les populations et les entreprises, ont-elles besoin ?
- Quels sont les produits qui manquent ?
- Quels services seraient particulièrement utiles ?

Dans cette traque au besoin, il est important de ne pas se contenter de faire une analyse superficielle. Il faut évaluer le degré des attentes.

Le besoin répond-il à une réelle aspiration humaine ou se limite-t-il à des aspects superficiels ?

## LES BESOINS HUMAINS



*Une bonne économie vise à apporter des réponses aux aspirations de l'humanité. L'entreprise en est l'instrument en cherchant à répondre directement ou indirectement à un ou à plusieurs de ces différents types de besoins :*



### Corporels

**Alimentation** : boire, manger.

**Santé, hygiène** : se laver, se soigner.

**Logements** : s'abriter, dormir, stocker.

**Habillement** : se vêtir, se protéger.

**Déplacement** : marcher, se mouvoir.



### Intellectuels

**Connaissances** : apprendre, réfléchir.

**Compétences** : échanger, transmettre.

**Créativité** : concevoir, inventer, embellir.

**Gestion** : organiser, classer, nommer.



### Relationnels

**Sécurité** : vivre en paix, fraterniser.

**Amour** : communier (sexualité).

**Partage** : communiquer, parler, échanger.

**Repos** : loisirs, sports, détente, arts.



### Spirituels

**Aspirations** : avoir la foi, espérer.

**Révélation** : trouver un sens existentiel.

**Relations** : prier, louer, méditer.

**Service** : assister, donner, aider.

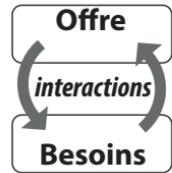
Avec cet inventaire nous voyons que les plus grands besoins matériels concernent les dimensions biologiques, intellectuelles et structurelles de la société. Les domaines relationnels et spirituels sont moins en prise avec la sphère économique.

## Besoins et types d'entreprises

Avec la « radiographie » des principaux besoins humains, l'entrepreneur dispose d'un inventaire des divers manques que l'homme doit combler plus ou moins rapidement.

Parmi ces besoins prioritaires, il y a évidemment les contraintes biologiques de respirer, de boire, de manger et de dormir. Trouver une réponse à ces besoins n'est pas facultatif et c'est donc en s'appuyant sur cette base solide qu'un entrepreneur peut s'employer à répondre à ces exigences vitales<sup>1</sup>.

Cette vocation, de répondre aux attentes des hommes ne se limite pas aux exigences biologiques, elle touche aussi aux facettes intellectuelles et relationnelles.



Chaque souhait, attente ou appétit est susceptible de générer une activité d'échange. Toutefois, avec cette diversité de besoins il est important de se rappeler que les désirs de l'homme sont agencés selon un ordre de priorité.

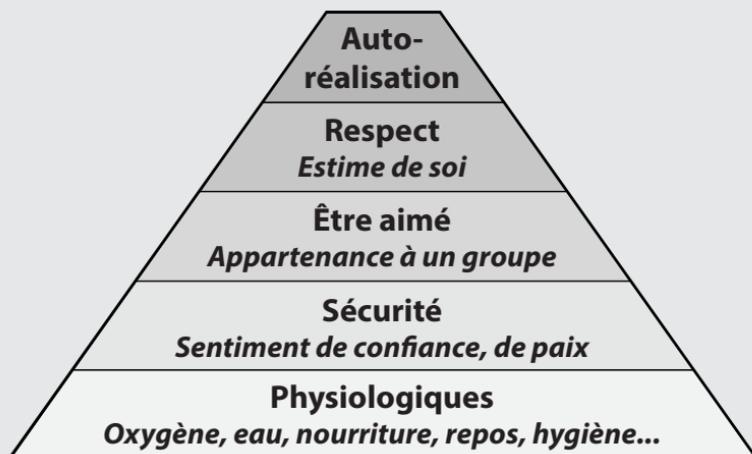
Si un homme meurt de soif dans le désert, il se contentera de l'eau du radiateur de sa voiture. Le même homme vivant dans le faste d'un luxueux hôtel exigera des boissons à même d'exciter subtilement les papilles de son palais.

Ce lien entre la sophistication d'un produit et son contexte s'observe dans les processus de développement.

Par exemple, lorsque les exilés européens sont arrivés en Amérique, ils ont dû conquérir de grandes étendues désertiques. Dans ce contexte de développement « zéro » et de survie, les besoins étaient fondamentaux et les premières entreprises devaient couvrir un large spectre de demandes.

---

1 Cet exemple souligne que le fait de répondre à un besoin ne doit pas viser à exploiter cupidement les populations. Le travail est un service au prochain, une manière d'exercer une aide envers les autres.



Les besoins humains peuvent aussi s'illustrer à travers la pyramide créée en 1970 par le psychologue Maslow. Ce modèle met en évidence un agencement hiérarchique des besoins. L'homme vise prioritairement à répondre aux besoins les plus élémentaires jusqu'à pouvoir graduellement accomplir ses aspirations les plus élevées. Cette échelle de valeurs ne s'applique toutefois pas toujours, par exemple des aspirations spirituelles peuvent aussi conduire à un dédain des besoins du corps.

Grâce à leurs prestations, les habitants ont pu trouver des solutions à leurs besoins et entrer dans un processus de croissance économique et sociale. Aujourd'hui, beaucoup de ces villes sont devenues de grandes agglomérations avec une multitude de commerces, de produits et de services spécialisés.

La mutation des anciens campements d'immigrés en grandes villes américaines est une belle démonstration de l'impact bénéfique produit par une réponse adaptée aux besoins des populations.

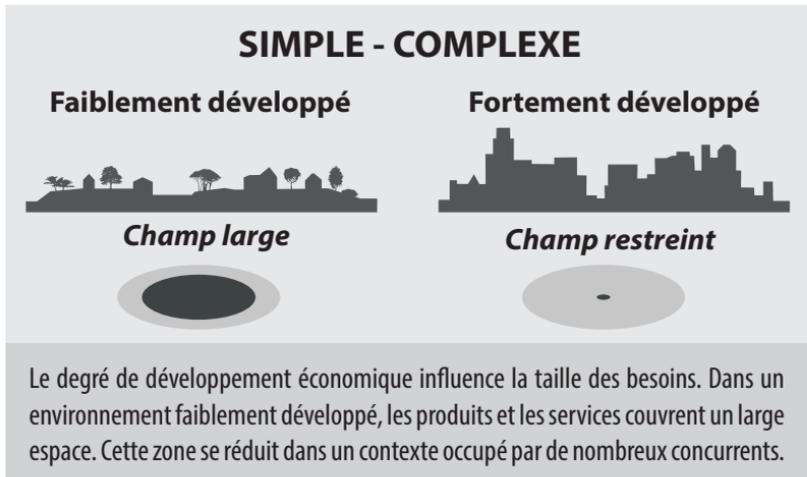
Grâce à des produits et à des prestations visant à couvrir les besoins primaires, le niveau de vie s'élève. Ainsi, les produits et les services s'affinent jusqu'à atteindre une très grande diversité.

Avec ce mécanisme, il est important de prêter attention au niveau de développement en vigueur dans une région. Pour réussir il ne suffit pas de cerner un besoin : il faut encore savoir y répondre de manière adaptée et en tenant compte de l'environnement économique.

*Est-ce que nous devons répondre à besoins spécialisés ou au contraire couvrir une large palette de besoins ?*

Si la société est fortement développée, la loi de l'offre et de la demande sera occupée par un très large éventail de prestations. Dans un tel contexte, l'entrepreneur devra se « faufiler » entre les concurrents pour trouver le moyen d'offrir des produits ou des services peu commercialisés. Cette réduction de l'espace conduira par exemple beaucoup de médecins à offrir des compétences spécialisées.

Dans les régions avec peu d'offres et de services, l'objectif visera davantage à répondre aux besoins fondamentaux de la population. L'entrepreneur pourra offrir des produits ou des services plus sommaires. Dans ce contexte, la majorité des médecins traitera les maladies selon une approche généraliste.



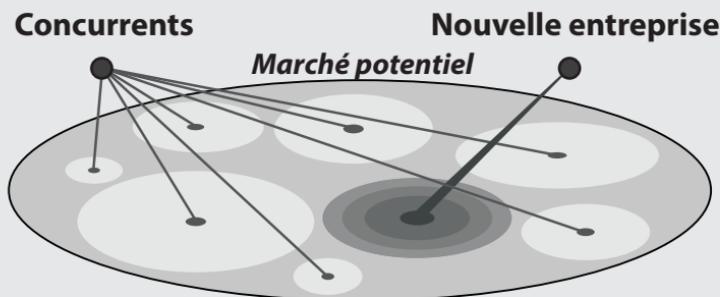
### Entreprises essentielles à un développement primaire

- **Alimentation** : agriculture, boulangerie, élevage, boucherie...
- **Commerces** : outillage, équipements, habillement...
- **Construction** : maçonnerie, menuiserie, installateurs...
- **Transport** : véhicules, mécanique, énergies...
- **Banque** : prêts pour financer des infrastructures et des entreprises...
- **Communication** : poste, téléphonie, médias...
- **Éducation** : écoles, bibliothèques, formations professionnelles...

### Faire une étude du marché

Dans les médias, on entend souvent dire que le monde est sous la coupelle du monde économique, que ce sont les entreprises qui ont le pouvoir et qui décident... Ceux qui tiennent ces discours n'ont évidemment jamais pris la peine de créer leur entreprise. Ils sauraient sinon que les patrons ne sont pas les chefs qui décident des orientations commerciales, mais qu'ils sont tenus de suivre les exigences imposées par le marché. Pour vivre, une entreprise doit « entendre » et suivre les « ordres » qui montent de la population.

### LES ZONES DU MARCHÉ



La création d'une entreprise requiert de trouver un « espace » économique dans le marché potentiel. Cette zone d'action ne doit pas être couverte par des concurrents.

Cette règle élémentaire pourrait sembler facile à appliquer. Pourtant, ce n'est pas le cas, car dans la pratique l'entrepreneur doit évoluer dans un univers économique mouvant et/ou d'autres personnes cherchent aussi à avoir leur part. Dans ce contexte, une entreprise doit «écouter» le marché et user de discernement pour trouver l'« espace vital » qui lui permettra d'offrir des prestations dans la durée.

Dans la pratique, cette démarche préliminaire visant à lancer un projet économique se définit comme la phase d'« étude de marché ». Cette étape doit être réalisée avec grand soin car avant d'investir de l'argent pour s'équiper en matériels et en capacités de travail, il s'agit de s'assurer que les besoins existent et que les clients seront prêts à payer pour ces produits ou pour ces prestations. Par ailleurs, avant de se lancer dans l'aventure, il faut aussi s'assurer que les marges financières permettront de rembourser les investissements, d'assumer les charges et d'obtenir des bénéfices.

Au vu de ces grands enjeux, les études de marché ne se limitent pas à des aspects théoriques, elles intègrent souvent des sondages ou des tests auprès de groupes chargés de représenter la population<sup>1</sup>.

Prestations, qualités des produits, matières, couleurs ou autres peuvent ainsi être affinées en vue d'offrir la réponse la plus attractive à un besoin.

Cette étude qualitative s'accompagne aussi d'une recherche pour savoir combien les clients potentiels pourront déboursier.

---

1 Pour avoir un avis pertinent, il est nécessaire de faire ces tests auprès de personnes qui ne soient pas influencées par d'autres critères, par exemple par l'effet de groupe, l'amitié, les liens familiaux, etc. Par ailleurs, la procédure doit se faire de manière neutre en permettant aux sondés de donner leurs appréciations, qu'elles soient favorables ou défavorables.

## **PROCÉDURE POUR FAIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ**

### **1. Estimer le besoin**

- Est-ce que le produit ou service correspond à une attente réelle ?
- Les besoins sont-ils permanents ou cycliques (période) ?
- Quel est le degré d'attente pour ces prestations (fort, moyen, faible) ?
- Pourquoi les gens achèteraient-ils nos produits ou nos prestations ?
- Les besoins sont-ils locaux, régionaux ou internationaux ?

### **2. Examiner le contexte**

- À qui s'adressent nos produits/services (âges, sexe, catégories) ?
- Combien de personnes sont susceptibles d'être intéressées ?
- Quelles sont les capacités financières des clients potentiels ?
- Où sont les conditions favorables pour les atteindre (lieux, activités...) ?
- Comment et à quel coût faire de la publicité (facile, difficile) ?

### **3. Mesurer la concurrence**

- Est-ce que d'autres entreprises sont déjà sur ce marché ?
- Quels sont leurs offres, et à quels prix ?
- Leurs prestations sont-elles supérieures/inférieures aux nôtres ?
- Notre projet est-il menacé par un changement de leur stratégie ?
- Est-ce qu'ils peuvent menacer notre approvisionnement ?

### **4. Évaluer le produit ou le service**

- Comment nos produits ou nos services seront-ils perçus ?
- Le rapport qualité/prix paraîtra-t-il attractif ?
- Cette production ou cette prestation sera-t-elle suivie par d'autres ?
- Les tests réalisés auprès de clients potentiels sont-ils concluants ?
- La présentation (look, emballage...) est-elle adaptée à la cible ?

### **5. Analyser la pertinence du projet**

- Quels sont les investissements et les charges induits par ce projet ?
- Avec la fluctuation, les marges de profits sont-elles suffisantes ?
- Combien de clients devons-nous avoir pour être bénéficiaires ?
- Quelle est la stratégie pour garantir une croissance sûre du projet ?
- Quels sont les problèmes qui pourraient nous mettre en danger ?

Si une prestation ou un produit sont trop chers, ils resteront inaccessibles, s'ils sont trop bon marché, ils peuvent mettre en danger l'entreprise ou alors laisser entendre qu'ils sont de mauvaise qualité<sup>1</sup>.

Ces recherches sur le bon prix doivent aussi intégrer les fluctuations qui pourraient survenir dans les coûts (approvisionnement en matières premières, énergie, personnel, charges). Tout cela doit permettre de définir « l'espace » dans lequel l'entreprise pourra exercer avec succès son activité.

Cet aspect est très important car, avant de lancer des produits ou des services, il faut s'assurer que l'on pourra les vendre en obtenant des marges acceptables.

Par exemple, de nombreuses activités humaines se réalisent en étant assis sur une chaise. Ce besoin peut légitimement conduire un menuisier à investir dans la fabrication de chaises. Toutefois avant d'investir dans des machines, d'acquérir le bois et de se lancer dans la fabrication, il doit s'assurer que le prix obtenu sur le marché sera suffisant.

Si une grande usine sort des milliers de chaises à bas prix ou qu'un importateur asiatique inonde le marché avec des versions en plastiques, notre menuisier ne pourra pas écouler son stock et devra fermer sa boutique.

Pour contrer ce danger, l'étude du prix doit se faire selon deux axes. Le premier consiste à calculer avec soin le coût interne d'un produit ou d'un service. Le deuxième consiste à prendre en compte les offres de la concurrence.

---

1 Beaucoup de personnes ont le sentiment que la qualité se paie au prix fort. Cette impression subjective est encore renforcée par les messages publicitaires qui cherchent à favoriser l'identification des clients au prestige d'une marque. Avec ce processus de valorisation artificielle, les entreprises de luxe peuvent vendre leurs produits à des prix exorbitants et déconnectés de leur valeur réelle.

*La mise sur le marché d'un produit se fait habituellement en suivant ces quatre phases :*

**1. Recherche -> 2. Conception -> 3. Évaluation -> 4. Commercialisation**

Cette étude préalable sur la viabilité financière permet d'estimer si ça vaut la peine de se lancer, de renoncer ou d'adapter son projet d'entreprise. Par ailleurs, et comme le contexte économique évolue avec le temps, il est important que l'entrepreneur garde un oeil vigilant sur l'évolution du marché et sur les prestations de ses concurrents.

*Un bon entrepreneur connaît ses concurrents, il connaît les qualités et les défauts de leurs produits et leurs manières de vendre ou d'offrir des services.*

**Créer une spécificité**

*Pour se démarquer des autres, il est souhaitable de chercher à offrir des services ou des produits attrayants. Cette stratégie se réalise en agissant sur les quatre « P » suivants :*

**Produits** : composition, qualité, aspect, garanties.

**Prix** : attractivité et positionnement selon la demande.

**Place** : secteurs et réseaux de distribution.

**Publicité** : images et ciblage des consommateurs.

**Définir son entreprise**

Après avoir étudié attentivement le contexte économique de votre région, vous avez entrepris avec succès une étude de marché. Tout cela vous conforte dans votre projet et vous désirez maintenant entrer dans la phase concrète.

Pour vous conduire dans ce processus, nous allons poursuivre avec les divers aspects à prendre en comptes.

## 2. Définir un statut



La création d'une entreprise ne se limite pas à des aspects économiques, cela nécessite aussi de réfléchir au statut qu'elle aura dans la société. Dans la plupart des pays, le statut juridique des entreprises se définit en tenant compte des liens qui l'unissent à son ou à ses propriétaires. Ainsi, et alors que certaines entreprises appartiennent à un seul individu, d'autres sont détenues par des collectivités.

Cette diversité se présente habituellement sous trois formes juridiques distinctes :

- L'entreprise individuelle
- La société à responsabilité limitée (SARL)
- La société anonyme

### a. L'entreprise individuelle



Comme son nom l'indique, cette première forme juridique souligne que l'entreprise appartient entièrement à une personne. Cette intégration au patrimoine d'un individu a plusieurs conséquences.

Légalement tout est lié à son propriétaire, l'entreprise peut avoir une raison sociale, une marque, mais cela ne représente qu'un label de fantaisie. Sur le plan juridique et financier, c'est le nom du propriétaire qui est engagé.

Cette situation a aussi un impact sur le plan fiscal car l'État ne va pas faire de distinction entre la richesse de l'entreprise et celle de son propriétaire. Celui-ci paie donc un impôt

sur ses revenus globaux. En revanche, l'entreprise n'est pas taxée sur ses bénéfices<sup>1</sup>. Cet avantage représente toutefois un risque important car cette union va dans les deux sens. Si l'entrepreneur fait faillite, les créanciers auront un droit sur toutes les richesses de l'entrepreneur, ils pourront, par exemple, l'obliger à vendre son habitation pour rembourser ses dettes.

Avec de tels risques, ce type d'entreprise doit être géré avec une grande rigueur car un employé mal intentionné peut non seulement mettre en péril l'entreprise mais encore détruire le patrimoine de son propriétaire.

Notons que dans cette forme juridique, le patron n'est pas subordonné à une société. Avec ce statut d'indépendant il n'est pas assuré contre les accidents et doit donc verser les cotisations sociales obligatoires en vigueur dans son pays (financement de la retraite, assurances, invalidité, allocation, etc.). Dans la plupart des cas, le fait de ne plus être employé par une société l'amène à sortir du champ de l'assurance chômage. Comme l'indépendant ne cotise plus à cette caisse, en cas de perte d'emploi il n'a pas droit à ses indemnités.

Au vu de ces avantages et de ces risques, cette forme juridique est bien adaptée aux personnes qui travaillent seules, ou dans le cadre d'entreprises familiales ou de petites ou moyennes importances.

---

1 Il n'est par contre pas possible de déduire les investissements mais uniquement les amortissements. Cela peut poser des problèmes car l'entrepreneur qui investit une somme importante dans une machine devra ainsi attendre plusieurs années pour que cette somme soit prise en compte fiscalement.



**b. La société à responsabilité limitée (SARL)**

Comme l'indique son nom, cette deuxième forme juridique vise à réduire la responsabilité et donc les risques des entrepreneurs. Pour éviter que tous leurs biens soient menacés dans une aventure économique, les entrepreneurs peuvent investir dans un projet en maintenant une distance de sécurité entre leurs biens privés et ceux de l'entreprise.

Dans ce processus de création, l'entreprise devient une entité juridique indépendante et définie par un acte officiel et public. À cette occasion, les noms des investisseurs et le capital sont inscrits au registre du commerce (ce n'est pas anonyme). N'étant plus liée à une personne, l'entreprise peut porter son propre nom (raison sociale). Pour valider cette naissance économique, un capital initial doit être constitué par une contribution financière de ses fondateurs<sup>1</sup>.

Grâce au « fossé » de sécurité entre l'entreprise et les biens privés, le risque des investisseurs se limite à leurs investissements de départ. Si l'entreprise fait faillite, les créanciers n'auront pas la possibilité de se servir dans le patrimoine personnel. Cette autonomie de l'entreprise a aussi un impact dans le statut du patron. Celui-ci a une condition d'employé et l'entreprise assume les assurances et charges sociales. En cas de faillite ou de perte de son emploi, cette condition lui permettra de toucher le chômage.

Cette séparation entre l'entreprise et son ou ses propriétaires

---

<sup>1</sup> La forme juridique d'une société à responsabilité limitée nécessite usuellement la contribution d'au moins deux investisseurs. Des variantes juridiques permettent toutefois des formes dans lequel le patrimoine peut être détenu par un seul (associé), par exemple l'EURL en France.

a toutefois aussi des inconvénients.

La gestion administrative est plus complexe et la comptabilité doit être vérifiée par des services de l'État. L'imposition fiscale des bénéfices de l'entreprise s'ajoute aux prélèvements d'impôts privés.

Avec ces forts avantages de sécurité et ces quelques inconvénients, la SARL est particulièrement adaptée et appréciée par les petites et moyennes entreprises (PME).



### **c. La société anonyme (SA)**

Cette troisième forme juridique est la plus impersonnelle ; le capital de l'entreprise peut être découpé en de nombreuses parts de valeurs (actions) nominatives ou aux porteurs. Avec le mode « au porteur », les « tranches » du capital sont comme des billets de banque, ils représentent une portion de l'entreprise et peuvent s'échanger en gardant l'anonymat des investisseurs.

Dans une société anonyme, le groupe des actionnaires exerce un pouvoir démocratique, ils valident les décisions importantes et choisissent les membres du conseil chargé de le représenter et de diriger l'entreprise.

Avec leurs complexités, ces sociétés sont plus difficiles à créer, elles nécessitent de constituer un capital plus important et doivent répondre à des contraintes juridiques et fiscales plus complexes (comptes, contrôles, rapports, etc.). En contrepartie et grâce à leurs divers organes, les sociétés anonymes peuvent prendre de très grandes tailles en permettant à des milliers d'investisseurs de prendre part aux capitaux et bénéfices des entreprises<sup>1</sup>.

---

1 D'autres informations à consulter dans le «Petit dictionnaire explicatif», page 281 : voir les mots : « société anonyme », « action(s) », « dividendes ».

### 3. Trouver un lieu



*Alors que j'étais en visite dans une ville, j'ai été invité par mes hôtes à prendre un repas dans un restaurant. Après nous être éloignés du centre, notre voiture s'est arrêtée devant un très bel hôtel. À l'intérieur, les sols étaient en marbre, les salons avaient des fauteuils royaux et le service était assumé par plusieurs serveurs... Toutefois, ce magnifique espace avait un grand défaut... il était vide !*

*Les propriétaires m'ont alors confié qu'ils avaient beaucoup investi dans cet édifice mais qu'avec leur position éloignée du centre ville, il y avait peu de clients. Le restaurant fonctionnait au ralenti et ils se trouvaient en difficulté...*

\*\*\*\*\*

L'histoire de ces hôteliers n'est malheureusement pas unique et de nombreuses entreprises souffrent ou disparaissent parce qu'elles ont sous-estimé l'impact économique résultant de leur situation géographique.

Pour éviter de cruelles désillusions, l'entrepreneur doit à nouveau élaborer son projet en tenant compte de la denrée la plus précieuse : ses clients.

Comme il est souvent très difficile de faire venir les clients à soi, la meilleure stratégie est de s'approcher d'eux en trouvant un emplacement propice. Avec cette bonne position, l'entreprise va fortement gagner en visibilité alors qu'une entreprise « cachée » ou perdue dans la nature sera forcée de dépenser ses ressources en de coûteuses publicités.

*Mieux vaut acquérir une maison sur un bon terrain que de se construire un palais dans un désert.*

Il va de soi que la question du lieu dépend beaucoup du type d'entreprise. Un agriculteur n'a pas besoin d'avoir un lieu spécial car il peut apporter ses produits à un grossiste. La question de la proximité est à l'inverse très importante pour les commerçants ou pour ceux qui offrent des services (banques, garages, etc.). Pour ces entreprises, le « flot » des passants alimente le renouvellement et la fidélisation de la clientèle. C'est pour obtenir ce privilège que des entreprises sont prêtes à déboursier des sommes considérables pour s'implanter dans le centre des villes.

Toutefois, là encore, il faut être sage, et seule une entreprise avec une marge bénéficiaire élevée peut consacrer une part importante de ses ressources dans ses bâtiments (par exemple pour la vente de produits de luxe). Celles avec une marge plus restreinte doivent veiller à ne pas trop investir dans leurs locaux.

Notons qu'il est aussi possible de résoudre le problème de la proximité en se déplaçant vers les clients. Avec une roulotte, un petit commerçant peut proposer ses produits dans les lieux les plus propices. Une flotte de véhicules peut aussi permettre d'offrir des services à domicile. Avec cette mobilité, la position devient secondaire et l'entreprise peut être décentralisée<sup>1</sup>.

Dans la pratique, l'entrepreneur est souvent face à un dilemme. Le lieu géographique est important, mais il est difficile d'obtenir l'emplacement idéal sans déboursier de grandes sommes pour l'acquisition ou pour la location.

C'est donc à nouveau une question d'équilibre et le choix de l'emplacement doit être étudié avec soin en veillant à ce que les

---

1 Cet éloignement peut encore être plus marqué pour les grossistes ou pour des boutiques qui présentent leurs produits sur Internet ou qui les acheminent par des services de livraison. Dans ce cas, le lien de proximité repose essentiellement sur la publicité et sur le suivi de la clientèle.

coûts liés à ce poste ne portent pas un coup fatal aux finances. Face à ce danger, il est parfois judicieux de commencer ses activités dans des locaux provisoires, de manière à collecter progressivement les ressources qui permettront de déménager plus tard.

Sur le long terme, une entreprise de taille moyenne devrait avoir l'objectif d'acquérir son propre centre d'activité. Cela lui permettra de s'assurer qu'elle ne se sera pas mise subitement à la porte par la rupture ou l'augmentation abusive du bail. Dans ce sens, et comme un bâtiment dure longtemps et que le terrain garde sa valeur, il offre de bonnes garanties et peut être l'objet d'un emprunt bancaire<sup>1</sup>.

*Le bâtiment n'est pas un but, c'est un outil. Comme pour le reste des équipements, les coûts liés à cet investissement doivent représenter une charge supportable.*

Polyvalence ! Le monde change et une entreprise peut être amenée à modifier ses activités. Des locaux permettant des usages variés offrent davantage de possibilités et peuvent aussi être loués à d'autres en cas de difficulté.

### **Questions à se poser**

- Où sont les clients que je désire et dois atteindre ?
- De quelle visibilité mon entreprise a-t-elle besoin ?
- Le site a-t-il beaucoup ou peu d'importance pour l'exercice de mes activités ?
- Quel est l'emplacement le plus adéquat ?

---

1 Sur le long terme, les sommes versées pour une location sont perdues alors que les intérêts et le remboursement du prêt bancaire permettent de devenir progressivement propriétaire de la parcelle et de ses bâtiments.

## **Quelques critères pour évaluer un site**

### **a. Valeur du terrain**

Vérifier que le terrain n'est pas menacé par des :

- Risques naturels (inondations, instabilités, etc.).
- Projets d'urbanisation du quartier (expropriation, nouvelles constructions pénalisant les activités, etc.).
- Nuisances : bruits, proximité d'un concurrent, etc.).

Prendre garde à d'éventuels droits de tiers (servitudes de passage, droits financiers, etc.). Vérifier avec soin l'authenticité des informations et des documents donnés par le vendeur.

Évaluer les synergies et avantages offerts par le lieu géographique (position dans la région, services, équipements techniques)

### **b. Fonctionnalité du site**

Étudier si l'emplacement et les surfaces de la parcelle offrent un bon compromis de fonctionnalité.

- Est-ce que l'accès pour les clients est aisé (état des routes, places de parc, etc.) ?
- La parcelle est-elle équipée (eau, électricité, égout, réseaux) ? Ces travaux pourraient être exigés plus tard par les autorités et entraîner des frais conséquents.

### **c. Qualité du ou des bâtiments**

*Pour cette phase technique, il est vivement recommandé de faire appel à un professionnel compétent et pas impliqué dans la transaction.*

- Analyser la qualité d'un bâtiment en vérifiant que les fondations et que les murs sont de bonne qualité. Attention à ce que peut cacher une belle couche de peinture !

- Le bâtiment a-t-il des problèmes d'humidité ? Y a-t-il des signes de fatigue ou d'affaissement de la structure (fissures, colmatages, etc.) ?
- Le bâtiment est-il conforme aux normes de sécurité ou d'assainissement en vigueur ?
- Les menuiseries sont-elles de qualité (portes, fenêtres).
- Les appareils et installations techniques sont-ils récents et fonctionnent-ils (électricité, installations sanitaires, climatisation, etc.) ?

Si des défauts conséquents sont découverts, il faut renoncer à l'acquisition. Si ces déficiences sont surmontables, on peut convenir qu'elles soient réparées avant la signature du contrat ou que le prix d'achat ou de location soit diminué.

#### **d. Modalités financières**

Selon les parcelles et les bâtiments du quartier, le prix d'achat ou de location est-il attractif ou surfait ?

*En cas de vente :*

- Le prix d'achat me permettra-t-il de le revendre sans perte en cas de problème ?

*En cas de location :*

- les conditions du bail me mettent-elles à l'abri d'un changement de prix ou d'un renvoi arbitraire ?

#### **Une question d'image**

Avant de terminer sur ce sujet, il est bien de rappeler que le bâtiment de l'entreprise ne sert pas seulement à exercer une activité : il constitue également sa carte de visite la plus parlante. Si l'endroit est sale, que les pièces sont en désordre

ou que le matériel est mal entretenu, les clients auront une très mauvaise impression. À l'inverse, un lieu accueillant, propre et bien rangé renforcera la confiance dans les capacités de l'entreprise à faire du travail de qualité.

Dans le monde économique, l'image que l'on donne par notre capacité à embellir et à valoriser les choses est déterminante. Ainsi, dans mes diverses activités j'ai rencontré plusieurs patrons ou directeurs qui cherchaient des investisseurs pour les aider à relancer leur entreprise. Mais à la vue de l'état de leur parcelle et des bâtiments, des murs sales de leur bureau, du désordre, des portes sans poignées, des appareils en panne... personne ne pouvait croire qu'ils seraient capables de faire fructifier de nouveaux projets.

*Si notre petit « jardin » est livré aux épines, comment pourrions-nous prétendre développer notre quartier ?*

### **Créer son entreprise dans une société corrompue**

L'entreprise est le moyen le plus efficace de développer une région. Malheureusement, dans certains pays, la corruption du pouvoir politique et des administrations conduit à un harcèlement des sociétés. Ces pressions s'exercent par un flot de règlements et de formalités. À chaque passage dans un service, l'entrepreneur, qui n'a encore rien gagné, est délesté de précieuses ressources financières. Cette prédation officielle détruit les initiatives d'entrepreneuriat.

Dans ces conditions, il est souvent préférable de commencer son projet de manière non formelle et de l'enregistrer officiellement après avoir atteint une taille suffisante.

Les autorités qui lisent ce livre devraient aussi tout faire pour favoriser l'entrepreneuriat. Des facilités juridiques, commerciales et fiscales, ainsi que des encouragements aux investisseurs peuvent permettre à de nouveaux entrepreneurs de créer les entreprises qui apporteront plus tard des milliers de places de travail.

## 4. Choisir un nom



Après avoir traité des aspects juridiques et matériels, le projet de créer l'entreprise commence à prendre forme. Toutefois et comme pour chaque naissance, il est bon de réfléchir sérieusement au nom que portera le nouveau « bébé ».

Le nom d'une entreprise (sa raison sociale) est important ; il va porter et résumer l'identité de l'entreprise.

Un nom de qualité favorisera son rayonnement tandis qu'un mauvais nom pourrait pénaliser les affaires.

Alors, comment trouver le meilleur nom ?

Cette question n'est pas simple. Avec la globalisation, l'univers économique déborde des frontières et les noms de qualité sont convoités par des centaines de millions d'entreprises. Avec leur puissance, les grandes entreprises ont fait main basse en obtenant des droits de propriété sur de nombreux noms évocateurs<sup>1</sup>. Sur un plan légal, reprendre un nom déposé peut conduire à s'exposer à un procès.

Alors que ces « chasses gardées » limitent le choix d'une raison sociale, il faut aussi tenir compte de la multitude des sites Internet. Grâce au réseau mondial, un nom de domaine peut traverser allégrement les frontières et venir faire de l'ombre ou effacer la visibilité d'une entreprise.

Face à cette jungle, il est important de faire une recherche sérieuse en s'assurant que le nom que l'on va prendre pour notre entreprise n'est pas déjà pris par d'autres, en particulier

---

1 Dans cette chasse, même des noms usuels sont devenus âprement protégés : « pomme » (Apple), « fenêtre » (Windows), « chariot » (Caddie), etc.

dans le ou les pays où l'on travaille et selon les axes d'activités.

Il va de soi que cette recherche dépend du type d'entreprise à mettre en place. Un petit commerce dans un village n'a pas besoin de se faire de soucis, il peut prendre un nom évocateur, quitte à le changer en cas de problèmes. Par contre, pour une entreprise d'envergure nationale ou internationale, le nom représente un capital précieux et l'obligation de changer de nom peut représenter des pertes financières et publicitaires énormes. Dans ce cas, le choix doit faire se faire après de sérieuses investigations.

### **Un nom idéal devrait :**

- Avoir une belle mélodie, être harmonieux.
- Être facile à retenir et à orthographier.
- Évoquer un service ou une ligne de produits.

*Prendre un mot dans une langue locale peut être un moyen original de contourner les problèmes des marques à l'échelle du monde et de la francophonie.*

Sur Internet, il est possible d'utiliser des moteurs de recherches pour vérifier si des sites utilisent un nom pour proposer des services concurrents. Cette étude doit couvrir les sites avec les principales extensions internationales (. com, .net, .biz, etc.). ceux avec l'extension spécifique de votre pays (par exemple « .ca » : Canada, « .fr » : France, « .bj » : Bénin, etc.).

Voir aussi les sites plus récents, avec une extension par type d'activité (par exemple « .archi », « .club. », « .photo », etc.).

À l'avenir, l'influence des services et des référencement sur le Web vont continuer à croître, il est donc important pour une

entreprise de prendre une place en se créant un site Internet<sup>1</sup>.

Dans cette démarche, l'objectif est d'acquérir un nom ou des noms de domaine qui soient les plus adaptés aux activités de l'entreprise.

Par exemple, lors de la création de l'association Entraïd, le choix du nom s'est fait conjointement à la recherche des noms disponibles sur Internet. Après avoir pu obtenir l'adresse « [www.entraid.org](http://www.entraid.org) », nous avons la garantie de pouvoir développer le rayonnement de notre ONG.

Dans la pratique, ces démarches pour rechercher et acquérir des noms de domaine se font via des sites spécialisés<sup>2</sup>.

En tapant un mot dans le moteur de recherche du site, on peut obtenir une liste des noms disponibles selon leurs extensions et entreprendre les démarches pour les acquérir.

Les noms génériques et nationaux coûtent entre 15 à 40 euros par année (inutile de prendre les noms avec des tarifs annuels abusifs).

Pour éviter d'avoir des problèmes, il est important d'acquérir le nom en veillant à en être le propriétaire officiel. Après cette étape, on peut confier la réalisation d'un site Internet à une personne ou à une entreprise qualifiée.

---

1 Là encore, ces conseils s'adressent à des entreprises d'envergures et/ou qui travaillent dans un milieu où l'accès à Internet est possible ou en phase de développement.

2 Par exemple, [www.gandi.net](http://www.gandi.net)

## FAIRE UN SITE INTERNET

### Un outil de communication

Un site Internet doit répondre au besoin effectif d'une entreprise. Si celle-ci est dans une région où la population n'a pas accès à Internet, il est inutile de perdre de l'argent pour se faire un site complexe. C'est donc là encore en tenant compte des besoins effectifs de ses clients que l'entreprise doit investir intelligemment dans ces technologies.

*Lorsqu'une entreprise s'appuie sur Internet pour atteindre ses clients et vendre ses services, le site joue un rôle central. Toutefois dans la plupart des cas, le site sert essentiellement à indiquer des informations.*

### Informations de base à mettre sur un site

- Nom (raison sociale), logo, forme juridique.
- Contacts : service, noms, téléphone, adresse email, etc.
- Lieu ; adresse, indication géographique (carte).
- Description : mettre en valeur le rôle de l'entreprise.
- Compétences : capacités, personnels, machines, etc.
- Prestations : produit(s) ou service(s), capacités, label.
- Comptabilité : compte(s) et adresse(s) bancaire(s).

### Éventuellement

- Documentations : informations, manuels, garanties, etc.
- Références : exemples de réalisations, échos positifs de clients.
- Liens vers d'autres sites : prestations complémentaires, infos, etc.
- Boutiques : ventes (nécessite des compétences avancées).

*Un site est une carte de visite ! Il doit être fait de manière à transmettre une impression de professionnalisme et de sérieux. Mieux vaut une seule page de qualité que de nombreuses pages mal réalisées.*

### Évitez d'avoir...

- De nombreuses couleurs et des fonds chargés.
- Trop de types de caractères (maximum trois polices).
- Des animations visuelles ou sonores intempestives.
- Des textes mal écrits ou un vocabulaire réservé aux initiés.
- Des slogans ou des propos qui flattent vos capacités.
- Trop de publicités.

## 5. Créer un logo



Le logo accompagne la raison sociale. Symbolique, il doit permettre d'identifier l'entreprise et de transmettre, si possible, un aperçu de son domaine d'activité.

Sur un plan graphique, le logo ne doit pas être trop compliqué, mais permettre son identification dans une petite taille et dans des documents en couleur et en noir et blanc.

Un logo est le plus souvent réalisé en reprenant le nom de l'entreprise (raison sociale) avec une écriture stylisée. Il peut aussi être accompagné par un symbole graphique (comme par exemple le logo carré de l'association Entraïd présent dans ce livre).

Comme le logo identifie une entreprise, il doit se distinguer de ceux des autres marques. Là encore, et suivant l'envergure d'une entreprise, il vaut la peine d'effectuer une recherche préalable pour s'assurer que le projet de logo ne copie pas celui d'une autre société<sup>1</sup>.

Dans les grandes entreprises, le logo est appliqué sur le papier à lettres, les cartes de visite, les enseignes du bâtiment, les produits, la publicité, les véhicules, etc.

Avec ces nombreux supports, un changement ultérieur du graphisme peut représenter un grand travail et engendrer des frais considérables, il est donc conseillé de faire une bonne recherche graphique, en confiant, si les moyens le permettent, ce mandat à des professionnels.

---

1 Si les enjeux sont importants, il est possible de confier ce type de recherches à des instituts gérant les questions de propriétés intellectuelles.

## **Réalisation**

La définition d'un logo comprend habituellement :

- La forme originale en grand format. Le logo doit être disponible en différentes tailles et pour différents usages affiches, lettre, Internet, etc.<sup>1</sup>
- L'indication des polices de caractères pour les textes.
- Les références des couleurs utilisées.

## **Conseils graphiques**

- Ne pas multiplier les couleurs, une ou deux teintes suffisent.
- Choisissez une couleur dominante agréable et représentative.
- Éviter les traits fins, qui ne se verront pas bien à petite échelle.
- Évitez les effets d'ombres ou les styles fantaisistes.
- Choisissez des polices de caractères faciles à lire.
- Évitez les inscriptions qui peuvent changer (prénom, adresse, etc.).

Pour éviter qu'une entreprise ou des concurrents reprennent ou pervertissent le logo, celui-ci peut être déposé officiellement auprès des instances commerciales. Il fait alors officiellement partie du patrimoine de la société.

---

<sup>1</sup> Si le logo est réalisé par un graphiste, celui-ci devrait pouvoir vous fournir une version de l'original en format vectoriel. Cela vous permettra de l'agrandir sans perte de qualité.

## 6. Rassembler les outils



Forme juridique, raison sociale, lieu d'implantation... Notre cheminement dans les préparatifs visant à créer une entreprise se poursuit avec l'important thème des investissements.

Dans le chapitre sur la création des richesses, nous avons souligné le rôle fondamental des outils dans le processus de valorisation<sup>1</sup>.

L'outil décuple la capacité humaine et permet d'offrir des prestations. Cet apport n'est toutefois pas gratuit et l'équipement d'une entreprise représente un investissement conséquent.

Après avoir traité théoriquement du rôle des outils, il s'agit maintenant d'entrer concrètement dans cette problématique. Quels sont les équipements dont aura besoin mon entreprise, et comment faut-il les choisir ?

Au vu de la diversité des activités économiques, il est évidemment impossible de fournir dans ce livre des listes de matériels adaptées à chaque projet<sup>2</sup>.

Chaque entrepreneur doit donc faire ses propres recherches afin de définir ses besoins.

Pour cette prospection, il peut être utile de découper l'entreprise en tenant compte de sa fonction globale et du rôle de ses différents services.

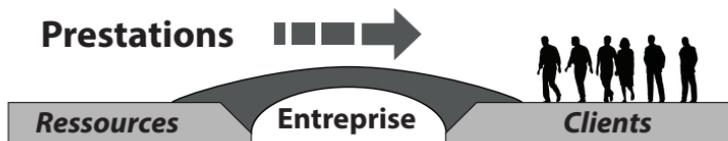
Généralement, l'entreprise fonctionne à la manière d'un pont.

---

1 Voir page 81.

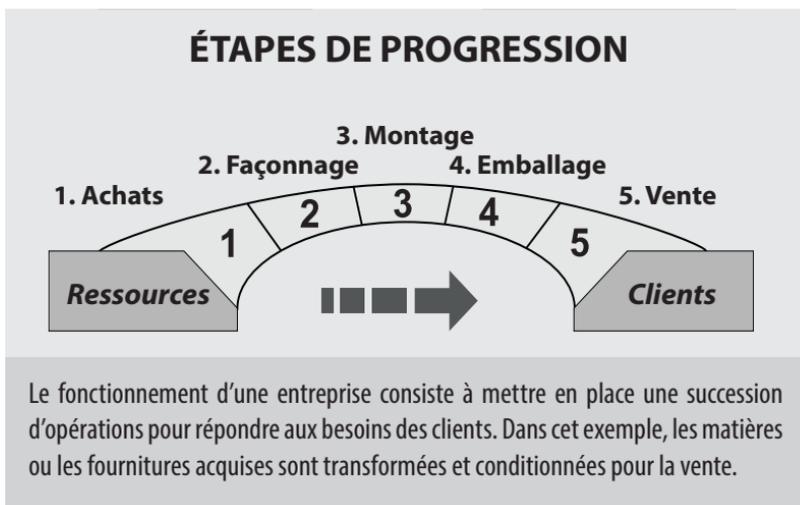
2 Pour vous faire une idée, vous pouvez consulter les divers modèles d'entreprises présentés au chapitre 7 (page 253).

À l'une de ses extrémités, elle « aspire » des matières premières et des ressources. Ensuite et grâce à ses compétences, elle enjambe le fossé pour finalement offrir une réponse adaptée aux besoins de ses clients.



L'entreprise fait office de pont, elle rend les choses accessibles.

La dimension d'un pont est dictée par la grandeur de la rivière : s'il s'agit d'enjamber un petit ruisseau, une planche suffira, mais si c'est un fleuve, la construction nécessitera un nombre conséquent de piliers. Cette règle s'applique aussi aux entreprises ; si l'entreprise fait une chose simple, elle peut se contenter d'un matériel sommaire, par contre, si elle est engagée dans un travail complexe elle a besoin d'un équipement de pointe et de plusieurs étapes de transformation.



Faire un schéma de l'entreprise en séparant ses différents modules est un bon moyen d'analyser les besoins internes en outils et en matériels.

Par exemple, dans de nombreux cas, l'apport des produits de base et des fournitures nécessite un service d'acquisition.

Une entreprise de construction doit trouver ses fournitures, un commerce, ses stocks de produits, une société de services, des informations... Comment cette « alimentation » va-t-elle se faire et quels sont les outils nécessaires pour accéder à ces ressources ?

Après avoir « aspiré » des matières premières, il s'agit de les valoriser. Ce travail de transformation se fait souvent en plusieurs étapes successives. Chacune d'elles peut être analysée séparément, en cherchant à définir ses besoins en outils.

*Comment allons-nous transformer, modifier, usiner, traiter, construire, etc. ?*

L'équipement de chacun des secteurs doit lui permettre d'accomplir ses prestations en vue de transmettre la tâche aux suivants.

Finalement, la dernière extrémité concerne la partie visant à transmettre le « fruit du travail » aux clients.

Habituellement, cela nécessite d'avoir un service dédié à la vente et aux encaissements des versements ou des factures. Ce secteur peut aussi avoir la charge d'entretenir la clientèle en assumant un service après-vente, en communiquant des informations, en faisant de la publicité. Là encore, quels sont les équipements à même de faciliter ces tâches ?

Après cette analyse, il s'agit de regrouper tous ces besoins d'équipement afin d'obtenir une vue générale des besoins de l'entreprise.

Avec cet inventaire global, il est possible d'estimer si, en fonction des moyens financiers, il sera possible d'acquérir ces équipements et de monter l'entreprise. Si le projet est réalisable, l'étape suivante consiste à rechercher le matériel le plus adéquat.

### **Trouver les bons outils**

Cette phase doit tenir compte de la concurrence entre les divers fournisseurs de matériels. Tous les vendeurs prétendent disposer des meilleurs outils, des véhicules les plus adaptés, des machines les plus performantes.

Dans la réalité ce n'est malheureusement pas le cas, et de grandes campagnes publicitaires peuvent fort bien masquer les faiblesses d'un produit.

Pour trouver le bon équipement, il s'agit de faire des recherches objectives. Par exemple, est-ce que cette machine a déjà été éprouvée pour cet usage ? Est-ce que ceux qui l'ont achetée ont été satisfaits ? Existe-t-il des tares ?

Lors de cette étape d'évaluation, il faut aussi tenir compte des coûts annexes et/ou du prix des consommables. Par exemple, certaines imprimantes ou photocopieuses sont vendues à des prix dérisoires mais l'encre nécessaire à leur fonctionnement coûte une fortune. Au fil du temps, l'utilisation sera très onéreuse et bien moins intéressante qu'une machine plus chère à l'achat.

Aujourd'hui, et grâce à Internet, il est possible de consulter les avis des utilisateurs ou d'avoir accès à des tests de matériels.

Pour les véhicules, il est aussi possible d'obtenir des statistiques sur la consommation effective en carburants (toujours plus forte que celle annoncée), sur la fréquence des pannes, sur les forces et les faiblesses d'un modèle, etc.

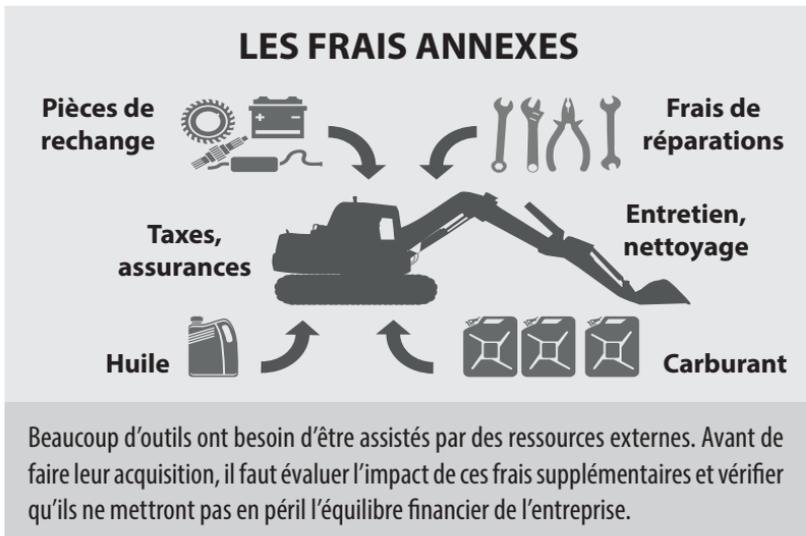
En plus de ces aspects, il est aussi important de vérifier

que les prix sont réellement attractifs (faire attention aux annonces exceptionnelles). Lors de ce processus d'évaluation, il est recommandé de tenir compte de la qualité du service après-vente. Est-ce que l'entreprise sera là pour assumer des problèmes, est-ce que l'on pourra trouver des pièces de rechange, etc. ?

Le fait de réfléchir avant un achat devrait être un réflexe à tous les échelons de l'entreprise, que ce soit pour l'acquisition d'une simple machine à agraffer ou d'une coûteuse machine de production.

La polyvalence est aussi un critère à favoriser car un équipement trop ciblé peut devenir inutile en cas de changement d'activité.

Généralement il est préférable de rester prudent avec les technologies trop complexes car elles tombent plus souvent en panne et sont vite dépassées. Mieux vaut un outil relativement rustique et qui fonctionnera longtemps qu'un bijou de technologie éphémère.



## Le choix de l'informatique

*Avant d'acquérir mon premier ordinateur, j'ai lu et étudié de nombreux livres et revues. Tout cela m'a permis de faire un choix avisé en trouvant une gamme d'outils fiables et adaptés à mes besoins. Aujourd'hui encore, je peux passer plusieurs jours pour évaluer les capacités d'un logiciel.*



Est-ce que c'est vraiment le meilleur choix ? La société qui développe ce produit va-t-elle faire évoluer son logiciel ? Celui-ci sera-t-il encore opérationnel dans les dix ou vingt années à venir ?

Ces questions sont cruciales, car en informatique, l'important, ce ne sont pas les ordinateurs (hardware) ou les logiciels (software), mais le travail que l'on peut réaliser avec.

Beaucoup d'entreprises ont ainsi perdu l'usage de leurs fichiers (comptabilité, dessins, bases de données, etc.) lorsque leurs logiciels n'ont plus été mis à jour et sont devenus obsolètes. Même si une mauvaise surprise peut subvenir, on peut réduire ce risque en veillant à utiliser des programmes d'envergure et qui comptent déjà un très grand nombre d'utilisateurs (satisfaits).

Par ailleurs, et puisque la technologie est constamment en évolution, il est sage d'acquérir les outils informatiques selon des besoins effectifs. Acheter un «super» ordinateur pour répondre à d'hypothétiques besoins conduira à payer au prix fort des performances disponibles plus tard dans des produits de bas de gamme.

## 7. Engager du personnel



Forme juridique, raison sociale, lieu d'implantation, équipements... les contours de l'entreprise se dessinent et il faut maintenant animer l'ensemble avec une denrée vitale : le personnel.

Notre vie est profondément influencée par nos choix. Ceux-ci sont comme des carrefours, ils peuvent nous entraîner vers de horizons radieux ou nous pénaliser durant de nombreuses années. Parmi ces choix, les décisions les plus importantes ne concernent pas les choses matérielles mais les relations humaines.

Déjà durant notre enfance et notre jeunesse, il s'agit de distinguer parmi nos camarades ceux qui viendront agrandir le cercle de nos amis. Seront-ils des acteurs positifs ou négatifs de notre développement ?

Un peu plus tard, l'enjeu prend un sens existentiel et ultime lorsqu'il s'agit de choisir un conjoint. Cette personne élue pour partager nos jours et nos nuits, notre intimité, et pour se lier dans l'identité biologique de nos enfants aura un rôle déterminant.



Sera-t-elle un appui à la construction de notre famille, un rayonnement d'affection, une source de bénédiction ?

Paradis ou un enfer... Ces deux options ne se limitent pas aux choix de nos amis, de notre « âme sœur » ou des autres relations. C'est aussi les deux horizons possibles dans nos relations professionnelles.

## **Une terrible désillusion**

*La silhouette énergique de cette femme agissant parmi les enfants ne laissait aucun doute sur ces capacités à mener à bien son entreprise. Quelques années auparavant, elle avait eu l'idée de créer une structure d'accueil pour permettre aux parents de confier leurs enfants durant leurs temps de travail. Pour réaliser son projet, elle s'était engagée dans des travaux pour construire une salle de cours, un lieu pour les repas, des emplacements pour jouer.*

*Ce projet correspondait à un réel besoin et je pouvais voir le matin le soulagement des parents venant confier leur progéniture. En contrepartie d'un paiement mensuel, chaque enfant était alphabétisé, nourri, lavé et pris en charge par une équipe. Avec ces prestations, la fondatrice de cette entreprise me confia que de nombreux notables faisaient appel à ses services.*

*« Tout ce projet aurait pourtant pu disparaître », m'avoua-t-elle, « car une année, j'avais engagé une amie pour m'aider dans la gestion ».*

*« Le jour des inscriptions, je m'occupais de l'accueil et elle se chargeait d'encaisser les paiements. Chaque parent déposait l'argent pour les mois à venir. À la fin de la journée, nous avions récolté ce qui servirait à nourrir les enfants et à payer les salaires du personnel pour les mois à venir. Mais la femme qui avait fait ce travail est partie avec la caisse... elle a volé l'argent !*

*Nous avons dû faire appel à la police mais malgré tous les efforts, nous n'avons pu récupérer que la moitié de la somme ».*

\*\*\*\*\*

Cette terrible histoire n'est malheureusement pas une exception et l'on ne compte plus les récits où des collaborateurs, parfois des membres de la famille, ont volé de l'argent ou sont

partis avec la caisse. Ce fléau n'épargne pas les églises et dans une ville, le comptable d'une oeuvre d'aide chrétienne n'a pas hésité à prendre tout l'argent disponible pour partir à l'étranger. Avant de quitter les locaux, il a encore cassé tous les ordinateurs pour empêcher ses collègues de vérifier les comptes. Ce collaborateur était comme ver qui ronge un fruit de l'intérieur. Quel dommage, mais aussi quelle erreur d'avoir confié ce poste à cet individu !

Heureusement, ces exemples regrettables ne sont pas une généralité et grâce à des collaborateurs fiables et compétents de nombreuses entreprises peuvent apporter des prestations de qualité et croître : tel ouvrier apporte un soutien inestimable, par son engagement, il ne compte pas ses heures pour satisfaire les clients et offrir un service impeccable, tel autre exerce ses activités avec une rigueur et une intégrité exemplaire, il gère chaque jour des millions, mais ne volerait pas un franc à son entreprise.

*Enfer ou paradis...*

*Là est tout l'enjeu de choisir la bonne personne.*

Dans une entreprise, le processus de valorisation s'appuie sur une suite d'échanges internes. Comme dans un corps biologique, les organes assument leur rôle spécifique. Pour accomplir sa tâche, chaque partie de l'entreprise a besoin d'être alimentée par de l'énergie. Dans l'entreprise, ce fluide comparable à la circulation « sanguine » est assumé par le déplacement constant des richesses. L'argent récolté auprès des clients doit ainsi alimenter les divers secteurs pour leur permettre de payer les fournitures, de faire fonctionner les outils, d'assumer les salaires, etc. Si l'argent s'échappe à un endroit, la fuite conduira, comme dans un corps, à priver des organes de leur énergie. Cette hémorragie de ressources entraînera un affaiblissement de la société voire sa mort.

*Savoir choisir les bonnes personnes est la compétence la plus précieuse pour la mise en place d'une entreprise.*

Avec de tels enjeux, la première exigence est de trouver des personnes intègres et qui soient capables de garantir une parfaite circulation des richesses. Cette capacité à gérer avec honnêteté de l'argent est une compétence royale, bien supérieure aux titres ou aux grands diplômes.

Le deuxième critère important se mesure dans la manière de considérer le travail.

Certaines personnes aiment ce qu'elles font, d'autres aiment uniquement le salaire qu'elles obtiennent.

Lors de mes divers mandats d'architecture, j'ai pu observer maintes fois l'impact de ces différentes motivations. Certains ouvriers ne travaillent que lorsque le patron est présent. Leur objectif est d'en faire le moins possible. J'en ai même surpris qui avaient quitté discrètement le chantier !

Pendant ce temps, l'entreprise, qui ignorait la chose, continuait de facturer les heures au client...

De tels comportements entament fortement le prestige de l'entreprise et vont conduire les clients à choisir d'autres prestataires. Plus tard, ces ouvriers pourront toujours pleurer ou contester la fermeture de leur entreprise mais, avec leur état d'esprit, celle-ci ne pouvait pas survivre.

Certes le salaire est une récompense importante et une motivation à accomplir des tâches difficiles. Toutefois, il faut trouver des collaborateurs qui se distinguent par la qualité de leurs engagements. Celui qui aime son travail trouve une grande satisfaction à bien le faire. Beaucoup de maçons que j'ai rencontrés m'ont confié leur plaisir de faire un mur parfaitement droit, des escaliers complexes, de construire des

bâtiments prestigieux. Malgré les lourdes charges à porter et un travail pénible, certains n'hésitaient pas à rester plus longtemps, afin de pouvoir bien terminer leur tâche.

*L'amour du travail ne dépend pas de la profession. Des postes prestigieux et confortables sont occupés par des gens qui n'y trouvent aucun plaisir alors que d'autres travaillent avec plaisir à des tâches difficiles.*

Après avoir mentionné les critères de sélection du personnel, il s'agit d'estimer les rôles des collaborateurs dans votre future d'entreprise.

Comme pour l'étude de l'équipement, il peut être utile de faire l'inventaire des besoins des différents services. Quels sont les besoins de compétences, combien de postes sont nécessaires pour assumer cette tâche ?

Si un outil peut tomber en panne, il ne faut pas non plus oublier la fragilité humaine. Un collaborateur peut être malade ou devoir s'absenter.

Un bon concept de ressources humaines tient compte de ces problèmes en veillant à ne pas faire reposer tout le fonctionnement de l'entreprise sur une seule personne (ni même sur le patron)

*La simulation des besoins en personnel permet d'anticiper les problèmes, et d'envisager des solutions.*

Là encore, tout dépend de la taille d'une entreprise, inutile de rêver de grande équipe quand les finances, l'intégrité ou les compétences font défaut. Dans ce cas, il est préférable de commencer seul ou avec un petit groupe fiable afin de grandir progressivement.

*« Deux valent mieux qu'un, parce qu'ils retirent un bon salaire de leur travail. Car, s'ils tombent, l'un relève son compagnon... »* Ecclésiaste 4.12

### **Critères pour choisir un collaborateur :**

- Est-il intègre avec l'argent ? Pourra-t-il assumer ses responsabilités sans faillir ?
- Aime-t-il réellement son travail ? Prend-il soin de ses outils, est-il consciencieux dans ses services ? Soigne-t-il le contact avec les clients ?
- Est-il rigoureux dans la gestion du temps en étant ponctuel et respectueux des délais ?
- Va-t-il s'investir dans l'entreprise en ayant à coeur d'offrir des prestations de qualité à l'ensemble ?
- Ses compétences sont-elles suffisantes, et répondent-elles aux besoins internes ?
- A-t-il fait ses preuves ailleurs ou présente-t-il des signes qu'il peut développer des capacités ?
- Le salaire et les charges sociales liés à son engagement seront-ils supportables pour l'entreprise ?

**\*\*\*\*\***

*Le temps est un bien irremplaçable et précieux que la Bible nous invite à gérer avec sagesse. Venir à l'heure, tenir les délais et respecter les temps de repos sont des signes de notre amour de Dieu et des autres.*

*La ponctualité est aussi une base essentielle de l'économie. Ainsi, le collaborateur (ou le patron) qui arrive en retard contribue à détruire l'entreprise, alors que celui qui respecte les horaires et vient à l'heure pose des bases essentielles de sérieux.*

*Un bon collaborateur s'organise à l'avance afin d'être présent à l'heure fixée. Face aux imprévus, il préfère venir à l'avance, quitte à devoir attendre.*

## **Questions à méditer ou à partager en groupe**

Dans ce chapitre nous avons présenté sept aspects qui touchent à la conception d'une entreprise.

Comment votre projet tient-il compte de ces différents secteurs ?

1. À quels besoins répond votre entreprise ?
2. Quelle est la forme juridique que vous allez choisir ?
3. Avez-vous déjà choisi un nom ?
4. Quel pourrait être le style de votre logo ?
5. Où prévoyez-vous de vous installer ?
6. Quels sont les équipements et les outils à acquérir ?
7. Pensez-vous engager du personnel ? Si oui, qui et combien de collaborateurs ?



## **LES DIFFÉRENTES ÉTAPES POUR RÉALISER UN PROJET**

*Construire une maison, lancer une entreprise, développer une activité, faire une oeuvre d'art... toutes ces réalisations nécessitent de suivre un cheminement créatif. Voici, en écho à la Genèse, sept étapes à suivre.*

### **1. Avoir une vision**

Un projet commence par une idée et si celle-ci est mauvaise, tout le projet sera contaminé. Il est donc important de bien creuser, de réfléchir, de partager et de prier... Cette recherche est l'occasion de « dessiner » diverses esquisses afin de trouver le concept le plus optimal.

### **2. Élaborer**

Une esquisse donne un aperçu mais ne permet pas de construire une maison. Pour aller plus loin, un créateur doit définir les contours de son projet. Cette étape permet de dimensionner son idée, en cherchant à répondre à ces questions : quoi ? Où ? Combien ? Comment ?

### **3. Organiser**

Après avoir fait des plans, il faut poursuivre l'élaboration en tenant compte des implications. Cette étape consiste à analyser les besoins, à trouver des solutions ou des compétences et à faire un budget. L'objectif est d'aboutir à un dossier de référence (très utile pour l'étape suivante).

### **4. Soumettre**

Il est rare que l'on puisse réaliser un projet tout seul. Le plus souvent, il faut trouver des partenaires, des financements ou demander des autorisations. Notons que cette étape est la dernière occasion de corriger ou de stopper son projet sans trop de frais.

### **5. Réaliser**

Cette phase déterminante consiste à mettre en oeuvre le projet. Pour cela, il faut acquérir le matériel, travailler, conduire une équipe, vérifier et orienter les travaux. Lors de toutes ces étapes, il faut gérer avec intelligence les dépenses et résoudre les divers problèmes.

### **6. Finaliser**

Après avoir fait le gros du travail, il est fréquent de penser que c'est bientôt fini. Mais c'est une illusion, car les finitions nécessitent beaucoup d'énergie. Cette part est déterminante, car c'est dans les détails que l'on mesure la qualité et le professionnalisme d'un projet.

### **7. Se reposer...**

Un projet n'est pas une vie et après avoir rempli toutes ces étapes le créateur peut légitimement savourer l'achèvement de son projet.



## CHAPITRE 5

# FINANCES ET ENTREPRISE



### **Une histoire de pains**

*Le chemin étroit et sablonneux n'était pas facile à suivre avec un vélo, mais le pasteur pédalait sans prendre garde à ses efforts. Toutes ses pensées étaient absorbées par la misère qu'il venait de voir dans ces villages éloignés.*

*La pauvreté des habitants touchait son coeur et il était particulièrement ému par la condition de ses collègues qui essayaient d'aider la population sans avoir eux-mêmes de quoi manger. Comment changer la situation et les aider ? Lui-même n'avait pas de richesse, il aurait tant aimé apporter une solution.*

*Alors que ses jambes continuaient de faire tourner le pédalier, et que son coeur souffrait, une étrange parole de l'Évangile s'imposa à son esprit :*

*« Donnez-leur vous-même à manger ».*

*Cette phrase avait été prononcée par le Christ après qu'il eût exprimé sa compassion en guérissant et en bénissant une foule*

démunie. Alors que le soir approchait, ses disciples pensaient renvoyer ces personnes chez elles. Mais Jésus leur demanda de les nourrir. Cela était impossible... Pourtant malgré l'absence de nourriture, un miracle avait permis de nourrir plus de cinq mille personnes<sup>1</sup>.

Que voulait dire cette parole, était-ce à nouveau une invitation divine ?

Tout cela faisait écho en lui et il se rappela alors qu'il avait appris à faire des pains. « Je vais faire des pains... », déclara-t-il.

Pour mettre en place ce projet, le pasteur rassembla ses maigres économies afin d'acquérir un peu de ciment, des plaques et de la farine. Il commença par faire des briques en argile et à construire un petit four. Ensuite, il mélangea les ingrédients, pétrit la pâte et fit le feu en veillant toute la nuit. Ce travail pénible semblait bien dérisoire, est-ce que des richesses allaient réellement sortir par la porte fumante de son four ?

Le lendemain, le nouveau boulanger commença à vendre ses pains dans sa localité. Malgré ses outils sommaires, ses pains étaient meilleurs que les autres. Les familles voulaient avoir son pain. Mille pains, deux mille..., la production ne cessa de grandir et ce sont maintenant plus de quatre mille pains qui sortent quotidiennement de cette petite boulangerie. Avec cette production, le pasteur fait vivre sa famille et soutient d'autres personnes démunies. De plus, il apporte chaque jour le surplus aux pauvres de sa ville. La judicieuse exploitation de ses richesses rayonne en bénissant son entourage.

Par ailleurs, ce pasteur a commencé à former d'autres personnes dans les régions pauvres. D'autres se sont mis à investir leurs faibles moyens pour travailler et appliquer ces paroles bibliques.

---

1 Voir Matthieu 14.14-21, Marc 6.15-29.

## 1. Le budget initial

Dans le précédent chapitre, nous avons fait l'inventaire des principaux éléments nécessaires à la création d'une entreprise. Ce parcours nous a permis de prendre en compte les besoins du marché, de définir la forme juridique, de trouver un nom et un logo, de réfléchir à un lieu d'implantation, à l'équipement nécessaire et aux besoins en personnel.

Au fil de ce cheminement, l'esquisse s'est progressivement affinée, mais alors que certains voudraient commencer à mettre en oeuvre leur projet, il reste encore une importante question à traiter.

Est-ce que la machine à créer des richesses va fonctionner ?

Son moteur trouvera-t-il le précieux carburant, ou cette aventure se terminera-t-elle lamentablement par une faillite ?

Il serait tentant de chasser ces questions obsédantes en s'appuyant sur notre enthousiasme ou sur celui de notre entourage.

Mais le monde ne manque pas d'exemples, ou des personnes sûres de réussir ont lamentablement échoué.

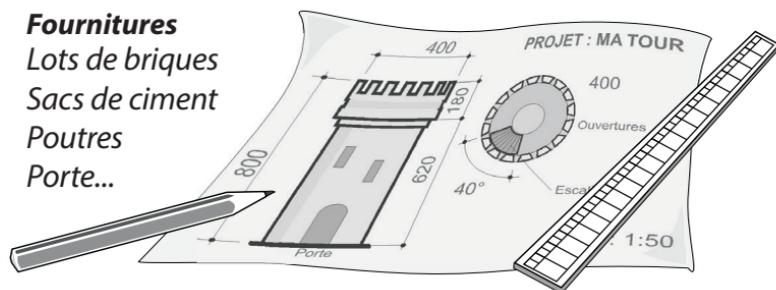
Si les échecs des autres ne nous impressionnent pas, il y a fort à parier qu'ils seront à l'esprit des personnes que nous solliciterons pour un prêt ou pour une collaboration.

Alors, le concept est-il réellement viable, notre projet peut-il vraiment nous faire espérer un profit ?

Pour répondre à cette question, l'évangile nous rapporte ces paroles éclairées du Christ :

*« Car, lequel de vous, s'il veut bâtir une tour, ne s'assied d'abord pour calculer la dépense et voir s'il a de quoi la terminer, de peur qu'après avoir posé les fondements, il ne puisse l'achever, et que tous ceux qui le verront ne se mettent à le railler, en disant : Cet homme a commencé à bâtir, et il n'a pu achever ? »* Luc 14.28-30

Alors que nous serions prêts à nous lancer corps et âme dans une entreprise, le conseil biblique nous rappelle qu'une construction intelligente ne démarre pas dans une débauche d'énergie. Non ! L'homme avisé commence par s'asseoir afin de calculer la dépense...



Pendant que nous laissons le constructeur de la tour compter les coûts de la parcelle, des briques, de l'échafaudage et les salaires des ouvriers, nous allons consacrer notre temps à évaluer la viabilité de notre entreprise.

En économie, cet inventaire prévisionnel des dépenses et des recettes consiste à faire un budget.

Pronostiquer la réussite ou l'échec d'un projet n'est pas un exercice facile. De mauvaises estimations ou des dépenses oubliées peuvent faire tomber de grandes « tours ».

Pour écarter ce danger, il est nécessaire de se faire une « image » précise de l'édifice et des coûts que nécessitera sa réalisation.

Cette étape sera alors suivie par une analyse visant à vérifier que les ressources financières pourront payer l'ouvrage.

Dans le cas d'un projet d'entreprise, ces investigations viseront à s'assurer que l'on pourra construire et alimenter en carburant notre machine à faire des richesses.

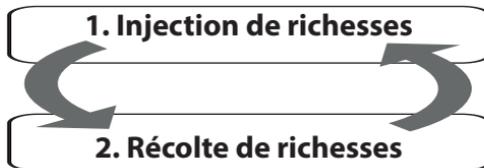
Cette étude de faisabilité requiert de tenir compte de deux aspects importants :

1. Le premier concerne les coûts et les dépenses nécessaires au processus de transformation.
2. Le deuxième se rapporte à la répartition des ressources obtenues par le processus de valorisation.

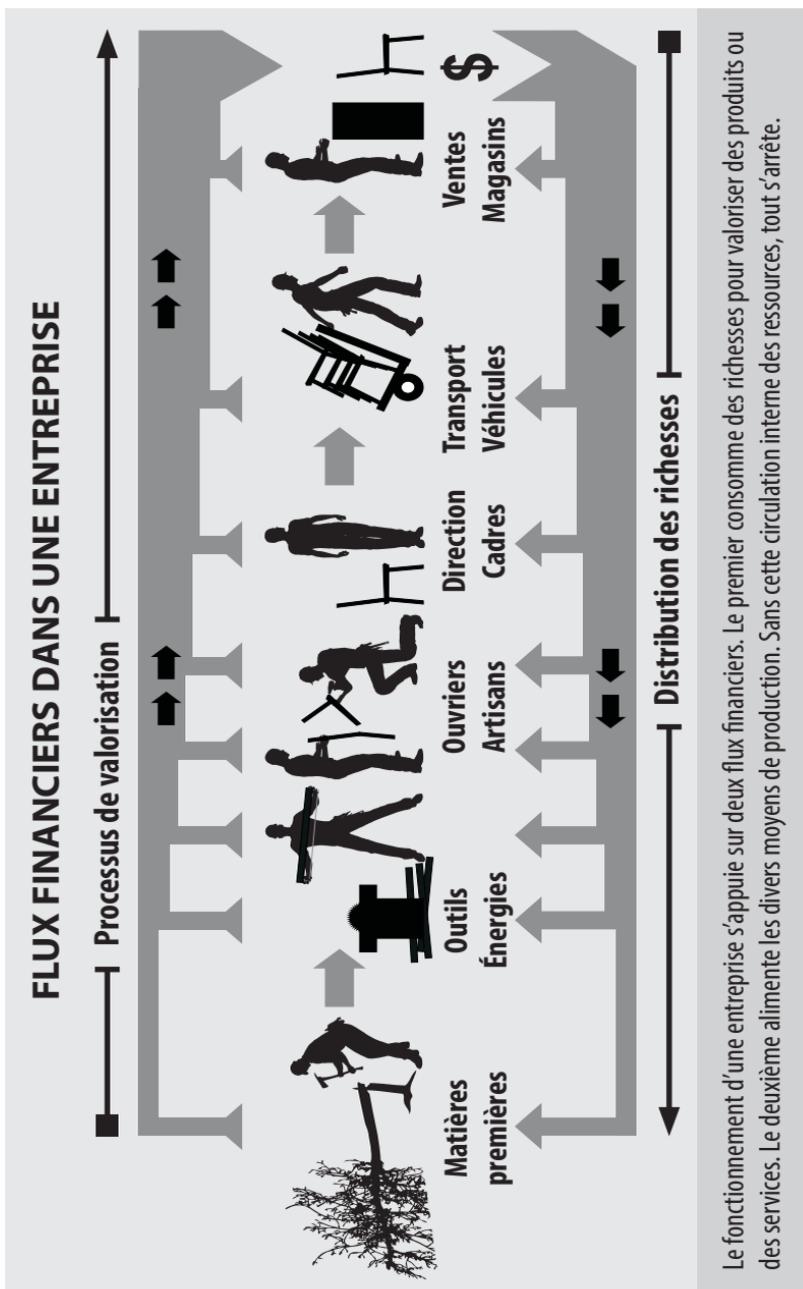
Dans le dessin de la page suivante, on peut observer comme ces deux grands flux financiers font « tourner » une entreprise de menuiserie.

Dans un premier temps le bois est extrait de la forêt. Ensuite, et par diverses étapes de transformation, il est façonné en planches. Celles-ci vont être découpées, taillées et ajustées de manière à construire des meubles. Grâce au travail, le bois est devenu un objet de valeur car il correspond à un besoin.

Avec la vente des meubles, l'entreprise récolte de l'argent. Ces entrées financières vont lui permettre d'acquérir les matières premières, de donner un salaire aux ouvriers, de financer les outils, de payer l'énergie et les diverses charges. Tout cela permet à l'entreprise de continuer la fabrication et la vente de produits.



Comme l'illustre ce schéma, la récolte de richesses commence par une injection avisée de ressources. L'argent récolté est ensuite réinjecté dans l'entreprise afin de nourrir la « machine ». Ce double mouvement est fondamental : il est le moteur qui fait tourner les entreprises et les rouages de l'économie.

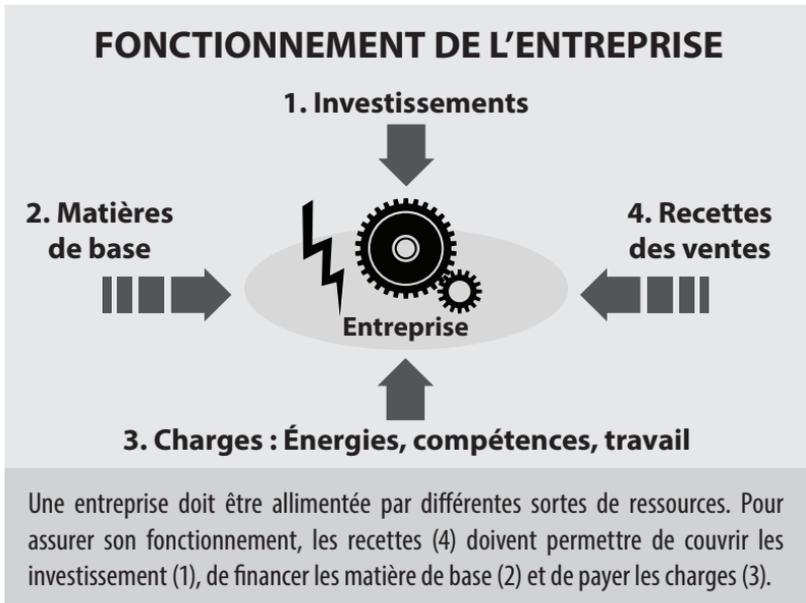


## L'obligation de la rentabilité

L'objectif d'un budget vise à s'assurer que la production de richesse sera effective et que le gain obtenu permettra bel et bien d'assumer l'ensemble des dépenses.

Pour faire cette analyse, il est nécessaire de tenir compte des différentes sortes de mouvements financiers. Ainsi, certaines dépenses sont réalisées afin d'obtenir des équipements et des outils, d'autres servent à acquérir des matières de base ou à payer l'énergie, les salaires. Ces diverses injections de richesses doivent ensuite être couvertes par les recettes de la société.

On peut illustrer schématiquement ses diverses injections de richesses en les classant en quatre types de contributions. Chacune d'elle joue un rôle déterminant. C'est pourquoi, avant d'aller plus loin dans la réalisation d'un budget, il est important de distinguer la spécificité des quatre types d'apports qui nourrissent l'entreprise.



### **1. Investissements : outils et équipements**

Les investissements vont nous servir à acquérir les outils et les équipements nécessaires au processus de transformation. Ces ressources seront injectées dans l'entreprise en vue d'assumer son fonctionnement à moyen ou long terme. Ces dépenses initiales ne pourront pas être couvertes rapidement par les recettes, elles devront donc faire l'objet d'un remboursement dans la durée (le capital investi peut aussi rester dans l'entreprise). Dans tous les cas, le prélèvement sur les recettes doit compenser la perte de valeurs des équipements (amortissements).

### **2. Fournitures : matières de base**

La plupart des entreprises auront besoin de nourrir leur chaîne de valorisation avec des ressources matérielles ou virtuelles (matières, produits, informations, services, sous-traitances, etc.). Contrairement aux charges, ces acquisitions ont le plus souvent une valeur marchande et sont donc une forme d'investissement. Ces réserves de richesses pourront être stockées en vue d'assumer le fonctionnement de l'entreprise à court ou moyen terme.

### **3. Charges : frais de fonctionnement...**

Notre future machine à créer des richesses ne pourra fonctionner sans un précieux apport d'énergie et de compétences. Dans l'entreprise, ces denrées vitales nécessitent de payer un ou plusieurs salaires. Il faut aussi financer l'énergie, les communications et les divers produits nécessaires aux fonctionnements. Ces diverses charges seront à payer régulièrement.

### **4. Recettes : ventes de produits et de service**

Cette dernière ressource est aussi la plus vitale, car alors que les dépenses visaient à convertir l'argent en outils et en moyens, les recettes suivent un cheminement inverse ; les produits ou les services qui sortent de l'entreprise devront se retransformer en argent. Cet apport financier plus ou moins constant dépendra essentiellement de l'intérêt et des capacités des clients. Dans tous les cas, ces recettes devront permettre d'assumer l'ensemble des besoins de l'entreprise.

Après avoir relevé les spécificités des recettes et des dépenses, nous allons chercher à estimer leurs influences dans le fonctionnement de notre future entreprise.

## Exemples de calcul d'un budget initial

La réalisation d'un budget dépend évidemment de l'envergure de notre projet. Si nous prévoyons de lancer une petite activité économique, il suffira de reporter sur une feuille les entrées et les sorties prévues pour ces quatre postes.

Par exemple, un boulanger artisanal peut faire l'inventaire des dépenses et des recettes pour une journée de travail :

BUDJET	Recettes	Dépenses
<b>1. Investissement</b>		
Briques pour le four : 200 pc		10'000
Ciment : 1 sac + sable		14'500
Plaques en acier : 4 pc		60'000
Table, pelle et rateau		8'000
Bassin pour pétrir		18'000
<b>Total (soit ~300 par jour)</b>		<b>110'500</b>
<b>2. Produits (1 jour)</b>		
Farine : 25 kg		12'500
Levure, sel et sucre		2'550
Huile : 1/2 litre		400
<b>3. Charges</b>		
Bois pour le feu		2'000
Transport de la farine		250
Amortissement		300
<b>4. Recettes</b>		
Vente de 1920 pains : 25	48'000	
<b>Totaux</b>	<b>48'000</b>	<b>18'000</b>

Note : ces chiffres correspondent aux coûts d'une petite boulangerie dans le sud du Tchad (en francs CFA).

Dans ce budget nous avons estimé que les investissements devaient être remboursés en une année. Ce qui correspond à une charge journalière environ 365 fois moins importante (si la boulangerie travaille tous les jours).

Comme le montrent les totaux, la boulangerie devrait générer un gain d'environ 30'000 francs (CFA) par jour. Cette somme permet de tirer un bon salaire pour le travail à accomplir. Toutefois, avant de pouvoir commencer, le boulanger devra trouver des ressources pour payer les investissements ; acheter les premiers produits et assumer les charges. Si ce capital fait l'objet d'un prêt, il devra ajouter la charge que représente le paiement des intérêts.

Ce type de budget très simple permet déjà d'estimer les recettes et les dépenses d'une microentreprise mais, lorsqu'il s'agit de créer une entreprise plus conséquente, l'étude devient plus poussée. Donc, pour éviter de se disperser ou de confondre des postes, il est plus aisé de faire quatre listes distinctes.

Dans les pages suivantes, nous allons présenter les étapes nécessaires à l'élaboration d'un budget annuel<sup>1</sup>.

Cet exemple vise à présenter les principes de la démarche ; les chiffres indiqués sont fantaisistes et pour ne pas prendre trop de place nous sommes limités à mentionner quelques exemples de dépenses ou de recettes. Par conséquent, pour obtenir votre budget, il est nécessaire de détailler tous les postes.

Suivant l'envergure ou le type d'entreprise, cela peut vous conduire à ajouter des sous-listes ou à utiliser des feuilles supplémentaires pour faire l'inventaire complet des outils, des fournitures, des charges, des produits à vendre, etc.

---

1 Si votre projet concerne une petite entreprise et que vous cherchez à vérifier sa rentabilité à court terme, vous pourrez faire vos calculs avec des prévisions mensuelles. Dans ce cas, la part des amortissements doit être divisée par 12.

<b>1. INVESTISSEMENTS</b>	<b>Capital</b>	<b>Années</b>	<b>Annuel</b>
<b>Mise en route</b>			
Démarche juridique	1'200.-	10	120.-
Inscription au registre du commerce	640.-	10	64.-
Études pour marque et logos	2'220.-	10	222.-
Réalisation de l'enseigne	460.-	10	46.-
..... <i>Autres frais (à détailler)</i>	1'500.-	10	150.-
<b>Total mise en route</b>	<b>6'020.-</b>	<b>-</b>	<b>602.-</b>
<b>Équipements</b>			
Aménagement de l'atelier	4'530.-	15	302.-
Établis et étagères	2'480.-	8	310.-
Téléphone	330.-	3	110.-
Matériels de bureau	1'250.-	10	125.-
..... <i>Autres équipements (à détailler)</i>	500.-	10	50.-
<b>Total équipements</b>	<b>9'090.-</b>	<b>-</b>	<b>897.-</b>
<b>Outils</b>			
Scie à ruban	4'218.-	6	203.-
Raboteuse	1'630.-	6	65.-
Perceuses	850.-	5	170.-
Petits outils	420.-	5	84.-
..... <i>Autres outils (à détailler)</i>	8'000.-	5	1'600.-
<b>Total des outils</b>	<b>15'118.-</b>	<b>-</b>	<b>2'122.-</b>
<b>TOTAL (capital nécessaire et impact annuel)</b>	<b>24'208.-</b>		<b>3'019.-</b>

**Remarque :** L'inventaire des investissements est le plus complexe, car contrairement aux autres secteurs, ces dépenses vont servir plusieurs années. Pour cette raison, il faut pouvoir distinguer les capitaux à investir et la répartition de leurs charges sur les années à venir. Pour faire ces calculs, on utilise une colonne pour indiquer la somme initiale et une autre pour ce qu'elle va nécessiter dans l'année courante (amortissement). Pour estimer cette part annuelle, on divise la somme initiale par un nombre raisonnable d'années<sup>1</sup>. Pour les frais uniques de mise en route, on peut définir le remboursement sur une durée de 10 ans.

1 Par sécurité, on préfère amplifier la perte de valeur des équipements. Voir le tableau indicateur des amortissements à la page 231.

<b>2. FOURNITURES</b>	<b>Somme</b>
<b>Matières premières</b>	
Bois et planches	8'400.-
Clous, vis	420.-
Colles	110.-
Vernis, peintures	230.-
..... <i>Autres fournitures (à détailler)</i>	1'200.-
<b>Total</b>	<b>10'360.-</b>
<b>Produits</b>	
Fenêtres préfabriquées	9'180.-
Portes	12'420.-
Poignées et serrures	2'390.-
Assortiments de peinture pour le bois*	1'260.-
..... <i>Autres produits (à détailler)</i>	800.-
<b>Total</b>	<b>26'050.-</b>
<b>TOTAL (investissement marchandise)</b>	<b>36'410.-</b>

**Remarque :** Les fournitures sont des investissements directement liés aux prestations de l'entreprise. Comme l'acquisition de ces « matières premières » se fait contre paiement, l'entreprise doit veiller à bien dimensionner ses stocks. Un manque pourrait conduire à l'arrêt de ses activités, alors qu'un surplus peut conduire à une immobilisation de ses flux financiers (manque de *cashflow*). Par ailleurs, il est important de tenir compte des variations de prix. Si les « matières de base » ont tendance à baisser, il faut restreindre les stocks alors qu'il sera avantageux d'avoir des réserves si les prix augmentent.

Une entreprise avisée cherche à trouver de bons fournisseurs afin d'obtenir des « matières » de qualité et des conditions avantageuses. Dans notre exemple, l'activité principale de l'entreprise est de faire de la menuiserie. Toutefois, et grâce à son réseau de fournisseurs, elle peut étendre ses prestations en proposant des assortiments de peintures pour le bois (\*ces fournitures se retrouvent dans les ventes). Étendre intelligemment l'offre en ajoutant des prestations complémentaires (expertise, études techniques, ventes, etc.) peut être un moyen de renforcer l'entreprise et d'accroître ses bénéfices.

<b>3. CHARGES</b>	<b>Somme</b>
<b>Administratives</b>	
Assurances	1'500.-
Taxes, impôts	2'100.-
Frais de communication	850.-
Publicité et envois	450.-
..... <i>Autres charges (à détailler)</i>	800.-
<b>Total</b>	<b>5'700.-</b>
<b>Salaires</b>	
Ouvrier (1000.- x 12 mois)	12'000.-
Revenu annuel du patron	20'000.-
Charges sociales du personnel	6'000.-
Assurances accidents	2'000.-
..... <i>Autres frais de personnel (à détailler)</i>	1'200.-
<b>Total</b>	<b>35'200.-</b>
<b>Exploitations</b>	
Location de l'atelier (1000.- x 12 mois)	12'000.-
Consommation d'électricité	800.-
Pièce et produit pour l'entretien des machines	1'500.-
Transport des marchandises et carburant	2'500.-
..... <i>Autres charges (à détailler)</i>	1'000.-
<b>Total</b>	<b>17'800.-</b>
<b>TOTAL (charges)</b>	<b>58'700</b>

**Remarque :** Lorsque l'on désire créer une entreprise, il n'est pas aisé d'estimer le coût des différentes charges (énergie, communication, assurances, publicité, taxes, impôts, etc.)

Ces difficultés sont encore plus complexes lorsqu'il s'agit d'avoir des ouvriers et donc de verser des cotisations sociales, de couvrir les risques d'accident avec des assurances, etc.

Si l'entreprise est complexe, l'estimation des charges peut devenir très approximative. Pour éviter de mauvaises surprises, il est donc fortement conseillé de consulter des personnes compétentes ou de disposer d'exemples réels indiquant le montant des charges pour une entreprise comparable.

<b>4. RECETTES</b>	<b>Somme</b>
<b>Ventes</b> (prévision sur l'année)	
240 chaises à 210.-	50'400.-
12 tables à 1540.-	18'480.-
24 bancs à 370.-	8'880.-
Vente d'assortiment de peinture pour le bois*	2'000.-
..... <i>Autres ventes (à détailler)</i>	900.-
<b>Total des ventes</b>	<b>80'660.-</b>
<b>Prestations</b> (prévision sur l'année)	
Pose de fenêtres (3 demandes par année)	15'000.-
Montage de portes	8'000.-
Réalisation de cloisons	6'000.-
Réparation de meubles	4'000.-
..... <i>Autres prestations (à détailler)</i>	1'100.-
<b>Total des prestations</b>	<b>34'100.-</b>
<b>TOTAL</b> (recettes globales)	<b>114'760.-</b>

**Remarque :** Aurons-nous des mandats, allons-nous vendre nos produits, combien de clients feront appel à nous ?

Ces questions soulignent combien il est difficile d'estimer à l'avance les recettes d'une entreprise.

Pour éviter ces incertitudes, l'idéal est de pouvoir développer une activité progressivement, le budget évoluant pour les années à suivre. Si l'on part depuis zéro il est vivement conseillé d'avoir des points de références en étudiant le contexte économique de la région où l'on désire s'implanter. Cette recherche doit permettre d'estimer le prix des produits ou des prestations que l'on désire offrir.

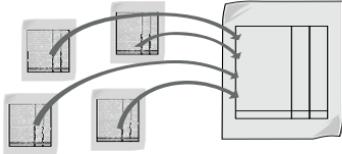
Pour estimer le volume des transactions, il est aussi souhaitable de pouvoir s'appuyer sur l'expérience d'une ou de plusieurs personnes qui connaissent bien le marché.

Lors d'un budget, il est toujours préférable d'être prudent, car obtenir davantage de revenus ne pose pas de soucis, par contre, le manque de recettes peut faire sombrer l'édifice...

S'asseoir, réfléchir, évaluer avec sagesse les profits est donc là encore un aspect essentiel de la réussite.

## Finalisation du budget

Après avoir fait ces quatre listes, il s'agit maintenant de rassembler ces résultats sur une nouvelle feuille en vue d'obtenir un budget général.



Lors de cette opération, le capital à investir, les dépenses et les recettes sont reportés dans leurs colonnes respectives.

L'addition de ces chiffres permet d'obtenir une vision d'ensemble en comparant les résultats.

Si les dépenses sont inférieures aux recettes, c'est un signe encourageant, le projet d'entreprise devrait faire des bénéfices et donc générer des salaires et apporter du profit.

Si les recettes attendues ne suffisent pas à couvrir les dépenses, il y a un problème. L'entreprise ne va pas produire des richesses, mais en consommer. Dans cette situation, l'argent investi va diminuer.

Dans certains cas, on peut estimer que cette situation sera temporaire et que la croissance permettra d'augmenter les recettes. Mais cela va nécessiter d'avoir des moyens financiers supplémentaires pour tenir dans la durée. Ce pari est risqué, car si les gains n'arrivent pas, tout l'argent sera perdu. Face à ce danger, il est conseillé de refaire notre budget en cherchant à faire des économies, ou alors de l'étendre sur une période plus longue en tenant compte du taux de croissance attendu.

Si notre budget affiche toujours des résultats négatifs, c'est certainement parce que notre projet n'est pas viable.

C'est une mauvaise nouvelle, mais en même temps c'est une très grande chance de s'en rendre compte avant d'avoir commencé à construire notre « tour ».

<b>BUDGET GLOBAL</b>	<i>Capital</i>	<b>Recettes</b>	<b>Dépenses</b>
<b>1. Investissements</b>			
Mise en route	6'020		602
Équipements	9'090		897
Outils	15'118		2'122
<b>Total à investir</b>	<b>24'208</b>		
<b>2. Fournitures</b>			
Matières premières			10'360
Produits			26'250
<b>3. Charges</b>			
Administration			5'700
Salaires			35'200
Exploitation			17'800
<b>4. Recettes</b>			
Ventes de produits		80'660	
Prestations		34'100	
<b>TOTAL</b>		<b>114'760</b>	<b>98'931</b>
Bénéfice ou perte		<b>15'829</b>	

**Remarque :** Le récapitulatif du budget sert à rassembler les résultats obtenus précédemment. L'addition des recettes et des dépenses permet de vérifier que les entrées financières seront suffisantes.

Le rapport entre le capital à investir et le bénéfice attendu permet aussi d'avoir une estimation de la qualité d'un projet. Une entreprise nécessitant de grands investissements et rapportant peu de bénéfices est moins attractive et représente un plus grand risque de faillite.

Finalement, il est important de rappeler que le budget est un outil de simulation. Pour avoir une « image » fidèle, les chiffres doivent refléter le monde réel. Modifier artificiellement des chiffres pour obtenir un bilan positif, aura pour effet de créer une illusion de réussite.

Un bon budget doit donc être calculé avec rigueur et objectivité. On peut toutefois y ajouter un facteur d'optimisme en s'appuyant sur la capacité du Créateur à assister les hommes de bonne volonté.

## 2. Les financements

Notre projet d'entreprise a pris forme et après avoir réalisé soigneusement notre budget initial nous avons une vision claire de nos besoins matériels et financiers.

Jusque-là notre projet s'est limité à des réflexions et à de minimes dépenses. Mais maintenant que le projet est dessiné, il va falloir commencer à le réaliser. Cela va nécessiter de trouver un local, d'acquérir les outils et des matières premières, de mettre en oeuvre les activités.

Comme pour un moteur, cette phase nécessite d'avoir du carburant dans le réservoir.

Pour une entreprise, ce besoin du précieux liquide n'est pas évident, car avant de produire des richesses, l'entreprise a besoin d'en consommer !

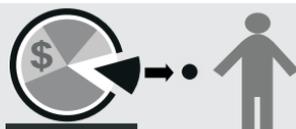
Comment trouver les ressources financières à même d'amorcer le processus de valorisations ?



Cette question est délicate car si l'entreprise a besoin d'argent, pour démarrer, le prix à payer pour obtenir un prêt peut aussi l'écraser sous de trop grandes charges et la faire sombrer.

Trouver de l'argent à un prix supportable est important et dans la suite de ce chapitre nous allons présenter quelques pistes pour financer des activités à même de permettre la création de richesses.

## a. Colmater les fuites...



Si j'avais de l'argent, je pourrais... Beaucoup de personnes attendent de trouver une somme d'argent pour lancer leur projet. Cette obsession les conduit à frapper en vain à de nombreuses portes. « Prêtez-moi quelques centaines de dollars ou d'euros et je pourrai monter mon entreprise ».

Si vous êtes dans cette situation, réjouissez-vous, car avec ce livre vous allez probablement trouver la somme qui vous manque...

Êtes-vous prêt à tendre vos mains pour obtenir les précieuses ressources ? Rassurez-vous, pour obtenir cet argent, il n'y a pas d'exploit à faire ou de grandes distances à parcourir... il suffit de trouver la petite boîte que vous avez probablement dans l'une de vos poches... votre téléphone portable !

Ce bijou de technologie et son écran scintillant sont devenus l'accessoire universel que l'on caresse et utilise pour transmettre nos salutations, nos mots d'amour, nos informations ou nos doléances... Dans les versions plus complètes, des connexions invisibles nous donnent accès à une multitude d'informations, de jeux, de services...

Toutes ces choses très séduisantes dissimulent une redoutable réalité ; si cet objet apprécie autant de se loger dans vos poches, c'est que tel un parasite vorace, il vous les vide !

Alors que je donnais des cours dans une école professionnelle, j'ai demandé à mes auditeurs combien ils dépensaient chaque année en communication.

Personne n'a pu répondre, ils chargeaient les crédits au jour le jour et selon les besoins.

Après de rapides calculs pour reporter ces « petits » frais sur les mois et sur une année. J'ai vu leur visage se décomposer.

Ces étudiants avec peu de ressources dépensaient chaque année des centaines d'euros en communications.

Beaucoup de gens désirent obtenir de l'argent pour un projet d'étude, réaliser une entreprise, accomplir un projet. Ils cherchent des investisseurs et les supplient de leur confier une somme initiale. Pendant ce temps et avec leurs nombreuses minutes passées au téléphone, des nuées de billets sortent de leurs poches.

Alors que cette redoutable hémorragie appauvrit le possesseur du téléphone, elle assèche aussi l'économie locale. Car contrairement à l'achat d'un produit ou d'un service dans une entreprise locale, le réseau téléphonique prélève les richesses afin de faire grossir des fortunes en France, aux États-Unis... Pour chaque minute consommée... l'argent s'envole dans le ciel comme une fumée fugace.

Ce terrible problème ne se limite pas aux pays pauvres et de nombreuses familles occidentales sont impactées par les lourdes charges destinées à payer les unités ou les abonnements. Très souvent, les téléphones prédateurs rongent le salaire du mari, le contenu du sac de Madame et les poches des jeunes et des enfants.

À la fin du mois, la famille est en difficulté et les bouches qui ont beaucoup parlé manquent de quoi manger !

*Discuter et échanger sont des dimensions précieuses de la vie. Toutefois, parler de la pluie et du beau temps ou de futilités conduit, chaque jour, des milliards de personnes à s'appauvrir.*

Un téléphone portable est un outil utile, mais, il devrait être utilisé à bon escient, soit uniquement pour les nécessités privées ou professionnelles et pour les urgences.

Cet usage avisé permet de réduire les dépenses et de mettre

de l'argent de côté. Au fil du temps, ces économies pourront servir de capital pour la création d'une entreprise, l'acquisition d'un outil, etc.

Cette attitude visant à boucher les trous peut s'exercer dans bien d'autres domaines. Par exemple, les boissons ou les repas pris au restaurant peuvent grignoter jour après jour des sommes très importantes. Comme il y a 365 jours dans une année, chaque franc dépensé quotidiennement représente un pactole conséquent.

Cette multiplication s'applique aussi aux charges hebdomadaires (x 52 semaines) ou à celles mensuelles. Les publicités jouent fréquemment sur ce manque de recul en proposant des tarifs soi-disant attractifs « Action exceptionnelle, pour seulement xx francs par mois... ».

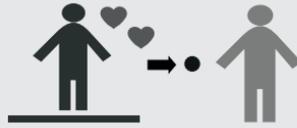
À la fin de l'année, le prix effectif sera douze fois plus conséquent. Donc, ajouter un zéro au prix proposé, permet déjà de mesurer rapidement l'impact annuel sur les finances.

Les entrepreneurs, les responsables politiques, doivent veiller avec soin aux fuites de leurs richesses (location, abonnements, consommables, etc.). Cette attitude est aussi fondamentale dans la famille, car elle permet de valoriser les ressources et de transmettre aux enfants une sagesse dans la gestion de leurs biens.

Donc vous l'aurez compris, vous avez probablement accès à une source de richesses, mais pour la faire grandir et l'exploiter, il faut boucher les trous de vos poches. En gérant avec intelligence chaque franc, vous pourrez valoriser votre trésor et entrer dans un processus susceptible de vous faire réussir et de développer de grands projets.

*Épargner est un excellent moyen de financer un projet.*

## b. Les prêts et soutiens privés



L'argent peut changer bien des choses et certaines personnes, qui étaient seules et ignorées, se retrouvent entourées de beaucoup « d'amis » après avoir réussi en affaires ou après avoir reçu un héritage. Comme des animaux assoiffés, tous ces prétendants cherchent à profiter sans effort de l'oasis...

- *Donne-moi de l'argent et je te rembourserai plus tard...*
- *Aide-moi et je pourrai lancer une grande entreprise...*
- *J'ai un placement exceptionnel pour valoriser ton argent...*

Toutes ces promesses sont malheureusement rarement tenues et les prêteurs vont souvent découvrir avec tristesse qu'ils ne peuvent même pas faire confiance aux membres de leur famille. Dans ce climat de méfiance, il est alors très difficile d'établir une relation de confiance pour solliciter une aide financière.

*Attention, les questions d'argents et d'héritage divisent très souvent les familles.*

Pourtant, l'assistance entre membres d'une même famille peut être un bon moyen de trouver des ressources. Cela nécessite toutefois que les modalités soient bien définies. Prêter ou emprunter en se basant seulement sur l'amitié ou le lien familial peut conduire à de graves désillusions ou de dramatiques ruptures.

Pour éviter des amertumes et des haines tenaces, il est important de clarifier les conditions d'un prêt et de tenir compte des problèmes possibles.

*Pour sauvegarder l'amitié, clarifie les choses comme si tu devais résoudre un conflit avec ton pire ennemi.*

Ainsi, que se passera-t-il si l'emprunteur n'arrive pas à rembourser, si le prêteur a subitement besoin de l'argent, ou si l'une des personnes décède ?

Même dans le cas d'une forte amitié ou d'un fort lien familial, il est bien d'envisager ces diverses éventualités et de fixer les modalités par écrit.

Ce document doit mentionner formellement s'il s'agit d'une donation, d'un crédit ou d'une participation dans le projet. S'il s'agit d'un prêt, il faut préciser le montant des intérêts et les conditions de remboursement et les délais applicables de part et d'autre.

Quelles sont aussi les garanties offertes en contrepartie ? Si c'est une participation à l'aventure, quels sont les droits et que se passera-t-il en cas de grand succès ?

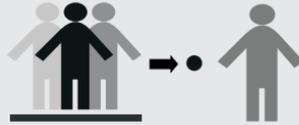
Pour les transactions faites dans la famille, il faut redoubler de prudence, car un déséquilibre peut conduire à des jalousies ou à de forts ressentiments. Idéalement, il est bien d'informer les membres proches, ou au moins d'avoir pris en compte les droits de chacun. Par exemple si un père donne ou prête une part à l'un de ses enfants, cette contribution doit être connue ou mentionnée par écrit, de manière à en tenir compte ultérieurement ou lors de la répartition de l'héritage.

### **Conclusion**

Trouver un ami ou un parent disposé à investir permet d'obtenir des conditions préférentielles, mais cela peut aussi causer des problèmes et détruire les relations. Dans tous les cas, il faut veiller à ce que les choses se fassent dans lumière.

*« C'est pourquoi, renoncez au mensonge, et que chacun de vous parle selon la vérité à son prochain ; car nous sommes membres les uns des autres. »* Ephésiens 4:25

### c. Les financements communautaires



L'une des plus anciennes expressions de financement participatif a été mise en place au quinzième siècle. À cette époque, des moines vivant selon les valeurs de saint François d'Assise<sup>1</sup> désiraient lutter contre les taux exorbitants que pratiquaient les créanciers.

Pour aider les populations, ces chrétiens vont mettre en place des services de prêts avec des taux d'intérêts minimales.

Ce principe d'assistance s'exerce encore aujourd'hui dans certaines églises ou collectivités. Pour cela, des dons ou des contributions alimentent un compte dédié au soutien de projets économiques<sup>2</sup>.

Cette caisse peut ensuite servir à financer de petits projets d'entreprises en offrant par exemple une somme pour acquérir un champ, des outils, etc.

- 
- 1 François est né à Assise environ en 1180. Grâce à l'entreprise florissante de son père, sa famille profite de conditions très aisées. Dans sa jeunesse, il mène une vie dissolue, mais à l'âge de 22 ans, la maladie le conduit au pied du Christ. Sa conversion l'entraîne à se consacrer à l'Église et aux autres. Dans une grande pauvreté, il consacre ses forces à aider les malheureux, dont des lépreux. D'autres chrétiens se joignent à ce travail, cette communauté donne naissance à l'ordre monastique des « Franciscains ».
  - 2 Ce système communautaire est aussi à la base des assurances mutuelles. Chaque personne verse des primes pour créer un compte de réserve. En cas d'accident ou de maladie, le fond apporte une aide substantielle. Ce principe d'aide collaboratif est aussi à l'origine des banques coopératives qui ont été créées en Allemagne vers 1850 par un maire compatissant. En Suisse c'est un prêtre qui applique ce principe pour lancer une banque fondée sur des valeurs de responsabilité et de solidarité. Chaque membre verse une contribution et devient sociétaire. Ce statut lui permet de participer aux décisions de la banque et de faire appel à ses services. Aujourd'hui, ce réseau de banques s'est développé dans l'ensemble du pays et gère plus d'une centaine de milliards d'euros.

Toutefois, la mise en place d'une structure de financement ne s'improvise pas, elle nécessite d'avoir des personnes d'une intégrité absolue.

Comme dans le cas d'un prêt familial, les prêts doivent être l'objet de contrat fixant les modalités de remboursement, les garanties, etc. Avant d'accorder des prêts, il est aussi important de réfléchir aux conséquences en cas de problèmes. Comment la communauté réagira en cas de défaut de paiements ? Pour éviter des tensions, l'équilibre entre la fermeté et la grâce doit être clarifié à l'avance.

Notons que la mise en place de ce type de prêts requiert d'avoir des compétences pointues pour évaluer la qualité des projets, gérer intelligemment les fonds, suivre les dossiers, faire la comptabilité, etc.

### **Conclusion**

Les communautés peuvent être un bon moyen de rassembler des capitaux pour le démarrage de petites entreprises.

La mise en oeuvre de ces services de prêts n'est toutefois possible que dans un milieu de bonne compétence et de très grande honnêteté.

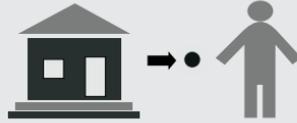
Cette exigence de rigueur s'applique à ceux qui doivent gérer le capital commun (sans chercher à en obtenir des bénéfices personnels) et à ceux qui reçoivent une aide communautaire. Si les prêts sont dilapidés (même par un seul membre), tout le système s'écroule.

#### **Trois règles concernant les dettes**

*Il n'est pas mauvais d'emprunter de l'argent, mais...*

1. Les sommes dues doivent toujours être remboursées.
2. Le coût des intérêts ne doit pas menacer la situation financière.
3. L'emprunt sert à acquérir un bien qui garde ou crée de la richesse.

#### d. Les microcrédits



Manques d'entreprise, taux de chômage affolant, exploitation des travailleurs... La situation économique de nombreuses régions du monde est catastrophique.

Dans un tel contexte de misère, les maigres ressources collectées par les familles sont absorbées par la lutte pour survivre, la pauvreté appelle la pauvreté et dans cette spirale il est impossible de trouver le capital initial.

Ces difficultés ont conduit des organismes bancaires et des ONG à proposer des prêts spécialement destinés aux populations en difficulté<sup>1</sup>. Ces prêts consistent généralement dans la mise à disposition d'une petite somme d'argent.

*Aujourd'hui, plusieurs milliers d'établissements proposent des microfinancements dans le monde.*

Grâce à l'accès au microcrédit, le créateur d'une petite entreprise peut acquérir les matières premières et les outils qui lui permettront d'amorcer la valorisation de son activité indépendante.

Comme l'objectif de ces prêts est de donner l'impulsion de départ, ils sont le plus souvent accordés sur de courtes périodes.

Prêter de l'argent n'est pas simple et le capital destiné à lancer une activité économique peut facilement être dévoré par des besoins urgents. Pour éviter ce risque, et favoriser la réussite économique, certaines institutions de qualité préfèrent distribuer leurs crédits dans des structures collectives.

1 L'exemple le plus connu est la création, en 1976 de la BengGrameen Bank au Bangladesh. Cette firme a prêté de l'argent à des millions de pauvres. Pour ce travail, son fondateur, M. Yunus, a reçu le prix Nobel de la paix (2006).

Dans ce cas, les bénéficiaires doivent former des groupes solidaires. Cette implication sociale permet de créer des synergies, de favoriser les échanges d'expérience et de dispenser des formations.

### **Exemples de projets adaptés à un microcrédit**

- Équipement pour fabriquer du savon.
- Briques pour four à pain, farine, pressoir à huile.
- Machine à coudre et tissus, métier à tisser et fils.
- Animaux pour l'élevage (poules, chèvres, etc.).
- Outils pour artisans (menuisiers, électricien, maçon, etc.).
- Fourniture pour confection de produit (paniers, nattes, etc.).
- Nourriture et matériel pour faire de la restauration.
- Appareils pour transformer les aliments (confitures, sirops).
- Produits de base pour ouvrir un petit magasin.
- Instruments pour atelier de coiffure.
- Bœufs, char et charrue pour développer l'agriculture.

La première étape d'accompagnement consiste à évaluer la qualité d'un projet pour estimer ses chances de succès. Si le projet remplit ce critère, le prêt pourra être accordé avec un encadrement pour en favoriser la bonne gestion.

### **Conclusion**

La mise en place de microcrédits représente un grand travail administratif et d'accompagnement. Cela conduit à des taux d'intérêt élevés. En outre, certains établissements cupides utilisent ce type de crédits pour dépouiller encore davantage les populations<sup>1</sup>. Il faut donc user d'une grande sagesse en s'assurant que les charges ne seront pas excessives et que le prêt s'accompagne d'un encadrement de qualité.

---

1 Plusieurs institutions profitent de l'absence d'accès à d'autres crédits pour fixer des taux d'intérêt annuels exorbitants de plus de 120 % ! (La moyenne mondiale est de plus de 35 % ce qui est déjà très élevé !) Avec les coûts de fonctionnement et les services d'encadrements, un crédit honnête devrait se situer entre 20 et 30 % par année, soit 1.5 à 2 % par mois.

## e. Les prêts bancaires



*- Ici, plus aucune banque ne veut nous prêter de l'argent !*

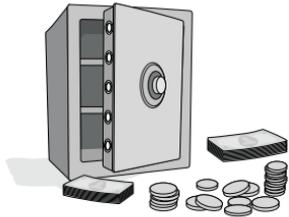
C'est par ces doléances que plusieurs participants à un séminaire m'ont exprimé leurs difficultés à lancer leurs activités économiques.

Dans leur pays, il était très difficile de trouver des investisseurs et les participants m'ont prié de contacter des établissements suisses pour qu'ils viennent s'implanter dans leur pays.

Une fois encore, la solution peut-elle réellement venir de l'un des plus petits pays d'Europe ?

La vraie question à se poser n'est-elle pas de savoir pourquoi les banques d'un pays ne font-elles plus de prêts ?

Avant de répondre à cette question, il apparaît utile de réfléchir à ce qu'est une banque.

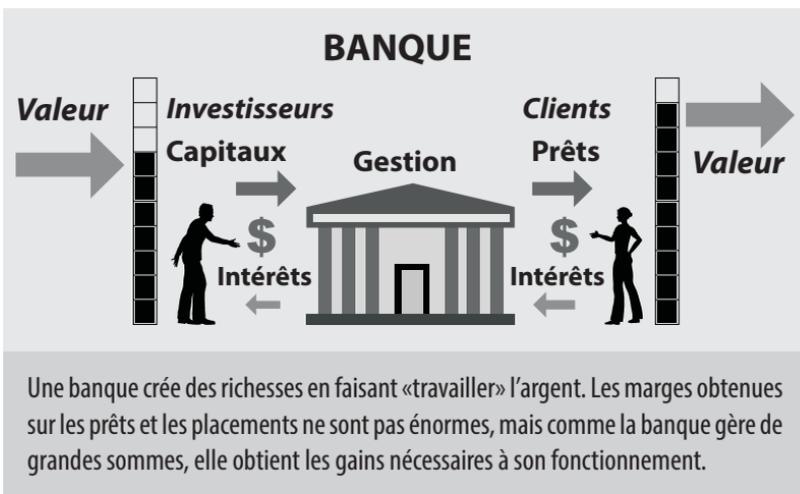


Le plus souvent, nous imaginons qu'elle dispose d'un accès illimité aux sources de la richesse. Il lui suffit de se servir dans ses coffres-forts pour obtenir des sommes considérables, financer ses locaux et son personnel.

Pourtant, un établissement bancaire n'est pas un réservoir de trésor, c'est une entreprise !

Ainsi, pour survivre, elle est aussi tenue d'assurer un processus de valorisation qui lui permette de dégager des marges.

Pour créer des richesses, la banque a besoin d'une denrée impossible à cultiver dans les champs ou à fabriquer dans un atelier, cette précieuse « matière première » c'est l'argent !



Mais alors, si la banque a besoin d'argent pour fonctionner, comment fait-elle pour convaincre (sans armes) ses partenaires de lui donner le contenu de leurs porte-monnaie ?

Pour réaliser cet exploit, la banque se doit d'être particulièrement convaincante.

Première exigence, elle doit susciter une très grande confiance... Un moindre soupçon sur son manque d'intégrité et les mains des investisseurs se refermeront sur leurs richesses.

À la manière d'apprivoiser un animal sauvage, la banque doit donc développer une relation de confiance en faisant valoir aux investisseurs la sûreté et le sérieux de ses services.

L'étalage de ces qualités morales joue un rôle important, mais, pour délier les bourses, la banque doit encore faire valoir un argument plus décisif : avec l'argent récolté, la banque va obtenir des gains et en retourner une part à ces créanciers. Ainsi, non seulement l'argent sera bien gardé, mais en plus, il apportera du profit.

Alors que ces promesses ballaient les dernières réticences, la banque peut enfin obtenir sa précieuse matière première<sup>1</sup>.

Mais comment va-t-elle accomplir ses promesses ? Car non seulement elle a promis un gain à ses investisseurs, mais elle doit en outre financer son personnel, son bâtiment, ses équipements...

Or, aucune de ces choses ne peut créer d'avantage d'argent.

Pour obtenir une valorisation, la banque va procéder comme une gérance chargée de faire fructifier un immeuble : elle va proposer à la population de **louer** l'argent à sa disposition<sup>2</sup>.

Cette opération représente toutefois un risque, car, comme pour un appartement, le « locataire » peut arrêter de payer son loyer, il peut aussi « brûler » les biens qui lui sont confiés. Dans ce cas, la banque sera entraînée dans une terrible spirale ; elle n'aurait plus de ressource pour fonctionner et serait donc incapable de tenir ses promesses de gains et de remboursements.

Les actions juridiques et le retrait de l'argent des investisseurs la conduiraient rapidement à la faillite.

Face à ces dangers, la banque doit donc exercer une rigoureuse sélection de ses « locataires ». Sont-ils fiables, paieront-ils les intérêts et rembourseront-ils la somme prêtée ?

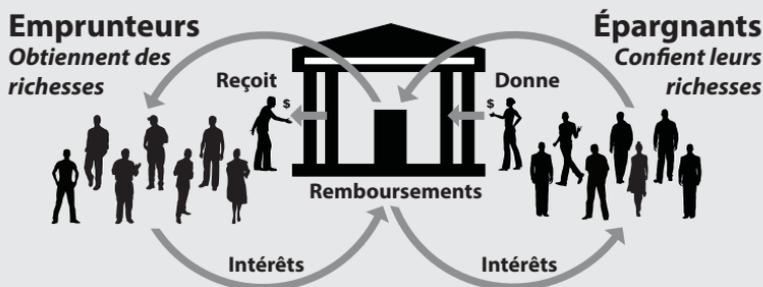
Avec ces impératifs, nous comprenons que l'édifice repose sur la capacité des emprunteurs à tenir leur engagement. Car si les « locataires » n'assument pas leur part, aucune banque (même suisse) ne pourrait développer ses activités.

---

1 Dans la pratique, ces investissements ne se limitent pas aux placements privés, ils sont aussi alimentés par des fonds de placement, des prêts interbancaires, des émissions de monnaies des banques nationales.

2 Souvent, les activités de la plupart des banques sont bien plus larges ; elles offrent des services financiers et ont des départements dédiés aux investissements sur les marchés.

## BANQUE ET BOUCLES DE CONFIANCE



Le fonctionnement d'une banque repose sur sa capacité à bien gérer les richesses et sur l'intégrité de ses partenaires. Si la banque dilapide l'argent ou si les débiteurs ne remboursent pas, les boucles de confiance se brisent et la banque est perdue.

L'impossibilité d'obtenir un crédit repose rarement sur la mauvaise volonté des banquiers, mais elle est le symptôme d'un manque de confiance entre les investisseurs, les banques et la population.

Quand un pays est rempli de personnes intègres et fiables, l'argent circule et permet de valoriser l'économie. Mais, si la banque vole l'argent des investisseurs ou que les clients ne remboursent pas leurs prêts, tout se bloque.

*La confiance est une denrée craintive, il suffit de quelques personnes malhonnêtes pour la faire fuir.*

L'un des secrets de la Bible pour favoriser l'économie s'appuie sur son commandement à aimer les autres comme soi-même. Cela n'a rien d'abstrait, car la dégradation des relations influence grandement la sphère économique. Mépriser ceux qui n'arrivent pas à réussir ou considérer les riches comme d'horribles capitalistes contribuent à élever des murs de haine et des préjugés. Ceux-ci conduiront à écraser davantage les plus faibles ou à justifier le fait de voler son prochain.

L'invitation à aimer **comme** soi-même est un antidote à ces dérives, elle consiste à garder une estime de l'autre malgré les différences physiques, hiérarchiques, ou matérielles. Dans la Bible, cette équivalence se résume dans ces paroles du Christ ;

*« Tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le de même pour eux, car c'est la loi et les prophètes. »*

Matthieu 7.12

Dans le cadre des affaires, cette règle royale nous invite à prendre en compte les intérêts de l'autre et à fonder la collaboration sur un principe de juste égalité.

### Gagnant - gagnant



Le principe du «gagnant-gagnant» (win-win en anglais) vise à une répartition équitablement des bénéfices. Dans le cas d'un crédit, le créancier (qui prête) et le débiteur (qui emprunte) doivent tous les deux en tirer des avantages.

Malheureusement, j'ai pu maintes fois observer notre tendance à souhaiter un privilège aux dépens de l'autre, dans un travail, un contrat, une vente, etc. Cette asymétrie se manifeste aussi souvent dans les demandes de crédits bancaires. Celui qui prête vise à dépouiller son prochain, ou alors celui qui sollicite un crédit jure que son projet est une occasion en or. Cependant, s'il avait de l'argent à placer, il ne mettrait pas un sou dans un tel projet.

Donc, et avant de demander un crédit, il faut se demander si c'est une réellement une affaire profitable et si l'on va pouvoir honorer la confiance des investisseurs en payant les intérêts et en remboursant la somme.

« Si vous vendez à votre prochain, ou si vous achetez de votre prochain, qu'aucun de vous ne trompe son frère. »

Lévitique 25.14

Si le budget a été fait avec soin et que la banque peut obtenir des garanties, la démarche peut aboutir à une décision positive.

Dans ce cas, il est important d'étudier attentivement les conditions du prêt en vérifiant que les taux d'intérêt et les tranches destinées aux remboursements seront supportables. Ainsi, avant de conclure un contrat d'emprunt il est judicieux d'inclure toutes ces charges dans le budget afin de vérifier le résultat.

## **Éléments à prendre en compte pour un prêt bancaire**

### **1. Niveaux des taux d'intérêt <sup>1</sup> :**

Les taux sont-ils fixes ou variables ? La banque peut-elle augmenter le loyer de l'argent à des taux insupportables ?

Dans cette analyse, il faut aussi tenir compte de l'inflation. Avec le temps cette perte de la valeur de l'argent se reporte positivement sur les prêts en faisant diminuer la charge effective (voir page 293).

### **2. Condition de remboursement**

En combien de temps le prêt sera-t-il remboursé ? Est-il possible de différer les premières tranches pour soulager la phase de lancement d'une activité ?

### **3. Modalité d'interruption du contrat**

Que se passe-t-il en cas de problèmes, avec quel délai la banque peut-elle dénoncer le prêt et exiger le remboursement ?

---

1 Attention aux offres mensuelles faussement attractives. Pour une vision globale, le taux doit se calculer sur une année.

**Les attentes des prêteurs...**

Ceux qui apportent des capitaux visent légitimement à avoir la garantie que leurs biens ne seront pas dilapidés et qu'ils en obtiendront un bénéfice. Notons que ceux qui fustigent ces conditions posées par les prêteurs « capitalistes » sont les premiers à les appliquer quand il s'agit de leur propre argent !

**Conclusion**

Les (bonnes) banques peuvent être un moyen d'obtenir des ressources pour financer des équipements, des bâtiments, des matières premières ou pour obtenir des liquidités. Ces prestations s'accompagnent souvent de services dans la gestion des comptes et des paiements.

Toutes ces prestations ont un prix et l'entrepreneur doit évaluer avec soins la qualité de l'établissement en veillant à ce que les conditions appliquées et les taux d'intérêt soient supportables.

**Exemple du remboursement d'une dette**

Ce tableau illustre les sommes à payer pour l'emprunt d'une somme de 1000.- à rembourser en 5 ans et avec des intérêts de 10 %.

Années	Montant dû	Intérêts 10 %	Remboursements	À payer
<b>1</b>	<b>1'000</b>	100	200	<b>300</b>
<b>2</b>	800	80	200	<b>280</b>
<b>3</b>	600	60	200	<b>260</b>
<b>4</b>	400	40	200	<b>240</b>
<b>5</b>	200	20	200	<b>220</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>1'000</b>	<b>1'300</b>

Comme l'indiquent ces chiffres, le fait d'obtenir un capital de 1'000 va entraîner une dépense de 1'300, soit un coût supplémentaire de 30 % sur la somme initiale.

## **FAIRE UN PLAN D'AFFAIRES (BUSINESS PLAN)**

*Face au risque de tout perdre, la plupart des investisseurs demandent un plan d'affaires. Ce document doit donner une vision claire des objectifs, du potentiel économique, de l'usage des ressources et des risques. Usuellement, un « business plan » contient les éléments suivants :*

### **1. Résumé**

La première page d'un plan d'affaires vise à donner un aperçu du projet avec un récapitulatif des enjeux économiques et des investissements ou des collaborations nécessaires.

### **2. Acteurs**

Cette description des personnes impliquées est l'occasion de faire l'historique de l'entreprise et de présenter les moyens, les outils et les compétences qui seront engagées dans le projet.

### **3. Marché**

Pour produire des richesses, il faut répondre à un besoin. Il s'agit donc de présenter le potentiel du marché dans le secteur visé : capacités, nombres de clients, volumes, échelles de prix, part de la concurrence...

### **4. Stratégies**

Quels services ou produits allez-vous offrir, et comment allez-vous le faire ? Ce chapitre doit présenter la qualité de vos prestations et votre stratégie commerciale : force face à la concurrence, plan de marketing...

### **5. Organisation**

La mise en oeuvre de votre projet nécessite des ressources humaines et matérielles. Comment seront utilisés les moyens à disposition ou à venir et quelles infrastructures seront créées pour accomplir ces tâches ?

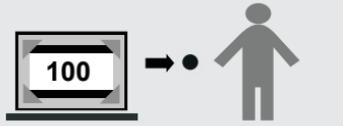
### **6. Quantification**

Après les diverses facettes du projet, il s'agit de présenter l'aspect financier en fournissant un budget comprenant les recettes et dépenses et l'usage détaillés des investissements.

### **7. Perspectives**

Quels sont les prévisions de bénéfices et les risques ? Ces questions viendront à l'esprit des investisseurs, il s'agit donc d'y répondre avec honnêteté et en démontrant que vous avez anticipé les problèmes.

## f. L'émission d'obligations



Dans la partie précédente, nous avons évoqué la possibilité d'obtenir des capitaux par des prêts bancaires. Grâce à leurs compétences et à leurs ressources, les banques peuvent confier de l'argent à des tiers en tenant compte des garanties offertes par le créancier. Dans ce mandat, la banque est comme une gérance chargée de louer la maison d'un propriétaire.

Il va de soi que ces prestations visant à faire fructifier le capital d'autrui ne sont pas gratuites. Pour obtenir sa marge de bénéfice et financer ses services, la banque va augmenter le loyer de l'argent.

De part son rôle d'intermédiaire, c'est la banque qui endosse la responsabilité en cas de perte du capital. Face à ce risque, elle doit veiller à prêter l'argent en fixant des conditions prudentes et sévères.

Pour éviter ces contraintes, les entreprises d'une certaine envergure peuvent augmenter leurs capitaux en s'adressant directement aux « propriétaires » de l'argent.

Dans ce cas, et pour convaincre les investisseurs de prêter leurs capitaux, l'entreprise doit non seulement offrir de solides garanties de remboursement, mais aussi offrir des taux d'intérêt attractifs<sup>1</sup>.

Dans la pratique, ces financements en direct (de gré à gré) se réalisent en créant des papiers valeur, des titres, appelés « obligations ».

Ces documents officiels sont comparables à des billets de banque qui seraient imprimés au nom et sur le patrimoine de

1 Les obligations sont aussi un moyen d'emprunt que pratiquent couramment les États. Voir « obligation » dans le dictionnaire à la page 297.

l'entreprise. Ils apportent à l'investisseur des garanties légales en définissant trois aspects :

- La somme du prêt confiée à l'entreprise.
- La durée du prêt et sa date d'échéance.
- Les intérêts qui seront versés durant le prêt.

Puisque l'obligation est « chargée » d'une valeur financière, l'investisseur achète le document en versant la somme indiquée (la valeur nominale ou pair). Lors de cette transaction, il injecte ses capitaux dans l'entreprise. En échange, l'entreprise est tenue de lui verser les intérêts (coupon).

À l'échéance du contrat<sup>1</sup>, l'entreprise est obligée (->obligation) de lui rembourser l'intégralité de la valeur.

Comme les obligations sont des papiers valeurs, elles peuvent se revendre, ce négoce fait l'objet d'un marché à la bourse et les grandes entreprises et les États utilisent abondamment ce moyen pour emprunter de l'argent.

## **Conclusion**

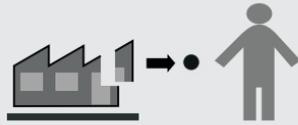
Les obligations sont un bon moyen de faire entrer de l'argent dans une entreprise, elles permettent de s'adresser directement aux investisseurs afin d'obtenir des prêts pouvant courir sur de longues durées.

De plus et contrairement aux actions (voir ci-après), l'obligation maintient l'investisseur à l'extérieur de la société. Ces avantages sont toutefois réservés aux grandes sociétés, celles dont la renommée et la santé financière sont à même de convaincre les investisseurs.

---

1 Les durées des obligations d'entreprise se comptent en années : de 1 à 5 ans pour les échéances courtes, de 5 à 12 pour les moyennes et au-delà pour les longues (en 2011 une entreprise d'énergie danoise en a émis pour une durée 1000 ans !).

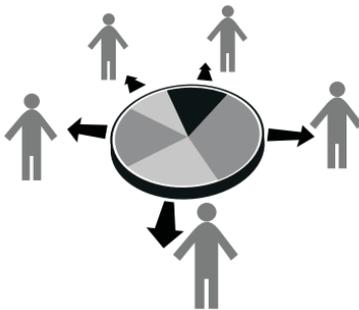
## g. La vente d'actions



Dans le quatrième chapitre, nous avons présenté les différentes formes juridiques applicables aux entreprises<sup>1</sup>. Parmi les trois options possibles, deux sont conçues selon un principe visant à partager l'entreprise en plusieurs sociétaires (sociétés à responsabilité limitée ou anonymes).

Dans ces deux systèmes, l'entreprise est comparable à un gâteau que l'on découpe en tranches afin de les servir sur les assiettes des investisseurs.

### Le partage des parts entre les actionnaires



Lors de cette opération, le patrimoine de l'entreprise est réparti en tenant compte de la participation financière des associés. Celui qui a investi la plus grande part aura logiquement droit à de nombreux morceaux, alors que celui qui y aura investi des miettes les retrouvera dans son assiette.

Dans la pratique, et pour quantifier la part que possèdent les investisseurs, le découpage se fait en créant un certain nombre de papiers valeurs appelé des « actions »<sup>2</sup>.

Comme l'action fait référence à une portion de l'entreprise, le droit de propriété est proportionnel aux nombres d'exemplaires que possède l'investisseur.

Si l'entreprise a été découpée en dix tranches, celui qui en possède six détient la plus grande part. Cette position

1 Voir sous les différents types d'entreprises à la page 127.

2 Voir la description dans le dictionnaire à la page 282.

majoritaire lui permet de décider de l'orientation de l'entreprise (il a aussi potentiellement droit à 60 % des bénéfices).

Le lien entre l'action et le capital de l'entreprise peut jouer un rôle déterminant dans le financement d'une entreprise. Ainsi, comme l'action correspond à une part de la société, elle a une valeur, elle peut se revendre et servir à faire entrer de nouveaux capitaux.

Généralement, les sociétés sont créées par la mise en commun des ressources de quelques associés. Ces personnes ayant investi dans leur projet d'entreprise détiennent des parts plus ou moins identiques, selon le capital qu'ils ont pu engager.

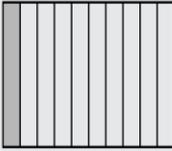
Lorsque l'entreprise a du succès, les ressources internes ne permettent souvent pas de financer sa croissance.

Par exemple, une entreprise de construction sollicitée par de grands clients aura besoin d'un parc de machines performantes pour assumer les commandes. Comment faire ? Logiquement, les banques seront réticentes à avancer de l'argent dans une entreprise qui n'offre pas suffisamment de garanties. Par contre, cette situation peut fortement intéresser un investisseur, car en achetant une partie de l'entreprise, il devient partie prenante du projet.

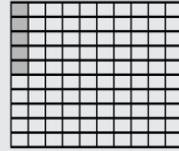
Si l'entreprise progresse, ses capitaux suivront cette courbe ascendante et il aura accès au bénéfice.

Pour faire entrer de nouveaux investisseurs dans l'aventure, les propriétaires doivent lui céder une partie du gâteau.

Pour cette opération, les parts de l'entreprise sont recoupées de manière à créer un plus grand nombre de tranches. Les propriétaires peuvent alors vendre ces parts à d'autres investisseurs. Grâce à cette opération, l'entreprise profite d'une nouvelle entrée de capitaux. Toutefois, le fait de multiplier les parts conduit aussi à réduire la valeur des tranches.



**Posséder une action sur 10 est deux fois plus conséquent que 5 actions sur 100.**



La multiplication et la vente des actions ont un aspect bénéfique, car elles permettent à l'entreprise d'utiliser des capitaux pour investir dans de nouveaux outils ou renforcer son rayonnement. Toutefois, ce processus de morcellement va aussi progressivement conduire les fondateurs à perdre leurs influences, voir même à devoir subir l'orientation décidée par celui ou ceux qui détiennent la majorité des actions<sup>1</sup>.

Puisque l'action représente un « morceau » de l'entreprise, elle reflète sa valeur. Si l'entreprise est en pleine croissance et fait des bénéfices, les investisseurs chercheront à acquérir ces précieuses « tranches » en proposant un prix attractif à leurs propriétaires. Selon la loi de l'offre et de la demande, ce désir conduira à valoriser l'action.

Par contre si l'entreprise rencontre des difficultés et commence à faire des pertes, les actionnaires chercheront à céder leurs parts. Ce désir de vendre (parfois à tout prix) conduira à une baisse de la valeur des actions.

Dans les entreprises de tailles moyennes, les actions se vendent et s'achètent en fonction de l'intérêt direct des investisseurs.

Un homme d'affaires peut ainsi proposer de prendre une part dans l'entreprise en injectant des ressources<sup>2</sup>.

1 Voir par exemple la manière dont des actionnaires peuvent prendre la majorité en réalisant une OPA à la page 298.

2 Dans les économies dynamiques, ces investissements peuvent même permettre à une entreprise de démarrer. Voir sous « Capital risque » à la page 285.

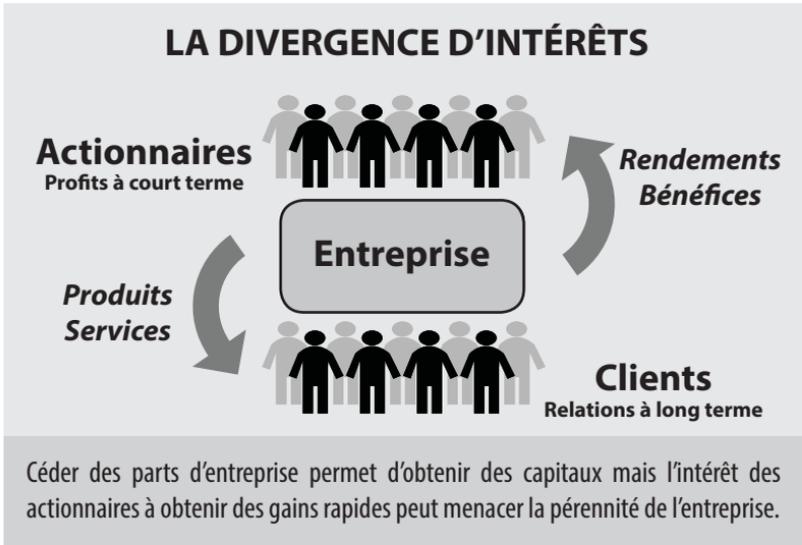
Dans les très grandes entreprises, le volume des actions peut atteindre un niveau qui nécessite de solliciter un plus grand nombre d'investisseurs. Dans ce cas, l'entreprise peut choisir de vendre ses actions à la bourse, elle obtient alors une visibilité mondiale et un accès à des capitaux conséquents.

Élargir le cercle des actionnaires offre des avantages, mais cela peut aussi avoir un impact très dommageable. Car, si un investisseur régional est disposé à supporter une baisse momentanée des performances de l'entreprise, ce ne sera pas le cas d'un investisseur lointain qui vise uniquement à faire fructifier son pactole.

Grâce à l'informatique, l'ordre d'achat ou de vente d'actions peut traverser le monde à la vitesse de la lumière. De plus, certains logiciels sont conçus pour détecter les baisses de valeur et activer automatiquement la vente des actions. Dans ce contexte, l'actionnaire pourra acheter et vendre des parts d'entreprises plusieurs fois dans la même journée !

Cet appétit des actionnaires peut entraîner un redoutable conflit d'intérêts, car l'entreprise doit répondre aux besoins de ses clients tout en veillant à satisfaire les exigences de ses actionnaires. Ces sollicitations sur ces deux « marchés » ont des stratégies contradictoires ;

1. Les actionnaires désirent obtenir au plus vite le maximum de gains. Cette vision à court terme les prédispose à risquer la vie de l'entreprise pour augmenter leur mise.
2. Les clients du monde réel désirent obtenir des produits ou des services de qualités. Cela nécessite d'avoir une stratégie sur le long terme et d'attribuer les bénéfices au financement des équipements et des compétences.



Qui va décider de l'orientation de l'entreprise ? Sera-ce le besoin des actionnaires ou celui des clients ?

Dans de nombreux cas, le centre de gravité s'est malheureusement déplacé vers les actionnaires au détriment du marché réel. Cette recherche de profits a conduit souvent des entreprises en bonne santé à licencier du personnel pour faire augmenter la valeur de leurs actions. Ce type de gestion visant à orienter les ressources vers les investisseurs peut finir par assécher l'entreprise et la faire tomber en faillite.

Face à ces dangers, il est important de se rappeler que s'il est légitime que l'investisseur obtienne un profit, c'est dans le marché réel que se fait la création de richesses.

Par ailleurs, une entreprise ne se réduit pas à faire de l'argent, elle est aussi un moyen honorable de donner du travail qui permet de soutenir des familles et de développer la qualité de vie d'un pays. Ces valeurs morales devraient rester à l'esprit des investisseurs et des dirigeants.

## **Conclusion**

L'emprunt de capitaux crée toujours une dépendance avec les créanciers. Ces liens se renforcent encore lorsqu'il s'agit de vendre des parts d'entreprise. Ainsi, si la vente d'actions peut être un moyen précieux d'intégrer des partenaires, elle peut aussi menacer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Avant de céder des parts, il est donc important de prendre en considération les motivations réelles des nouveaux investisseurs.

\*\*\*\*\*

## **Questions à méditer ou à partager en groupe**

Dans ce chapitre nous avons abordé deux aspects qui touchent aux questions financières.

### **1. Projet économique et budget**

En tenant compte des principes à appliquer pour réaliser un budget, votre projet d'entreprise est-il réalisable ou devrait-il être modifié ?

S'il doit être modifié : quels sont les changements à apporter et quels sont les aspects les plus critiques ?

### **2. Financements**

Quelle est selon vous la piste la plus raisonnable pour obtenir un financement de votre entreprise ?





## CHAPITRE 6

# GÉRER SON ENTREPRISE...



*Depuis les temps les plus anciens, l'homme a rêvé de pouvoir imiter les oiseaux en se déplaçant librement dans les airs.*

*Cette aspiration n'était pas facile à réaliser et beaucoup d'aventuriers ont perdu la vie en essayant de se lancer dans les airs avec des ailes.*



*Ces laborieux essais connaissent un tournant à la fin du 19<sup>e</sup> siècle lorsque des hommes audacieux se sont lancés depuis des collines avec des planeurs de leur invention.*



*Quelques années plus tard, en 1903, deux Américains, les frères Wright, testent avec succès un modèle pourvu d'un moteur. Cet exploit technique entraîne de nombreuses entreprises à se lancer dans la conquête des airs.*



Alors que les premiers avions ont des usages principalement militaires, leur potentiel en font des moyens privilégiés pour l'acheminement postal et le transport de passagers.

Dans plusieurs pays des compagnies aériennes se lancent dans l'aventure.



En 1931, soit moins de 30 ans après le premier vol motorisé, une entreprise suisse se lance dans le transport de passage en acquérant des avions américains.

Le sérieux et la qualité des services offerts par cette compagnie sont appréciés mondialement et la marque « Swissair » devient un symbole de prestige envié.

Pendant une soixantaine d'années, la croissance se poursuit, l'entreprise prospère mais après cette période de nouveaux patrons prennent la barre. Avec leurs grands diplômes en poche, ils ont, pensent-ils, les capacités pour multiplier les bénéfices.

Cette arrogance les conduit à faire de nombreuses acquisitions en rachetant d'autres compagnies aériennes. Ce vorace appétit s'accompagne d'un train de vie dispendieux et l'entreprise, jusque-là bénéficiaire, commence à faire des pertes énormes pour finalement sombrer et faire faillite.

Les infrastructures, les avions et la marque « Swissair » sont rachetés par une compagnie étrangère. La gestion avisée de ces outils permet alors à nouveau de faire du bénéfice !

\*\*\*\*\*

## **Succès ou catastrophe ?**

L'histoire de Swissair a beaucoup marqué le peuple suisse. Elle est l'une des tristes démonstrations de la portée catastrophique que peut avoir une mauvaise gestion. Il suffit de quelques jours pour détruire des années de labeurs et pour dilapider un édifice prospère. Malheureusement, les exemples de ce type de « crash » ne manquent pas et chaque jour, de nombreuses entreprises s'écrasent et disparaissent à cause de mauvaises décisions, de magouilles, de corruption ou de maladroites. Les répercussions ne se limitent pas à des questions de prestiges et de bénéfices. Ces erreurs génèrent aussi de terribles drames pour les familles des ouvriers privés de leur emploi. Cet impact néfaste se manifeste aussi au niveau des services assumés par ces entreprises dans la société.

*Dans un grand pays d'Afrique, la compagnie d'électricité était dirigée par un employé qui avait progressivement gravi les échelons de la hiérarchie. Grâce à son intelligence et à la qualité de son travail, l'entreprise fournissait le courant à la capitale. Mais un jour, le pays a décidé de remplacer ce directeur sans grands diplômes par un homme sorti d'une prestigieuse école.*

*Ce directeur n'était pourtant pas à la hauteur du poste et depuis ce changement, le courant n'est plus distribué régulièrement, l'argent est dépensé à mauvais escient et la maintenance n'est plus assumée. Résultat, dans toutes la ville, les pannes sont fréquentes et des quartiers entiers sont privés d'électricité...*

Un diplôme est une bonne chose, car il devrait attester d'un haut niveau de compétences. Mais ce n'est pas toujours le cas, et une gestion de qualité se vérifie dans de vraies situations.

L'entreprise est comme un bel avion, elle peut avoir de grandes ailes et un moteur puissant... mais pour se lancer dans les airs,

### **Au coeur du message de la Bible**

L'appel à gérer avec intelligence notre vie, nos relations et le monde est un appel central de la Bible. Dans les évangiles, Jésus donnera plusieurs paraboles pour souligner que l'important n'est pas la grandeur du « capital » à notre disposition mais notre manière de le gérer. Ce que nous faisons est de plus un efficace révélateur des valeurs qui habitent notre coeur<sup>1</sup>.

*« Il en sera comme d'un homme qui, partant pour un voyage, appela ses serviteurs, et leur remit ses biens. Il donna cinq talents à l'un, deux à l'autre, et un au troisième, à chacun selon sa capacité, et il partit. Aussitôt celui qui avait reçu les cinq talents s'en alla, les fit valoir, et il gagna cinq autres talents. (...) »*

*Longtemps après, le maître de ces serviteurs revint, et leur fit rendre compte. Celui qui avait reçu les cinq talents s'approcha, en apportant cinq autres talents, et il dit : Seigneur, tu m'as remis cinq talents ; voici, j'en ai gagné cinq autres. Son maître lui dit : c'est bien, bon et fidèle serviteur (...) entre dans la joie de ton maître. »* Matthieu 24.14-21

*« Celui qui est fidèle dans les moindres choses l'est aussi dans les grandes, et celui qui est injuste dans les moindres choses l'est aussi dans les grandes. Si donc vous n'avez pas été fidèle dans les richesses injustes, qui vous confiera les véritables ? »*

Luc 16.10-11

*« Quel est donc le serviteur fidèle et prudent, que son maître a établi sur ses gens, pour leur donner la nourriture au temps convenable ? Heureux ce serviteur, que son maître, à son arrivée, trouvera faisant ainsi ! Je vous le dis en vérité, il l'établira sur tous ses biens. Mais, si c'est un méchant serviteur, qui dise en lui-même : Mon maître tarde à venir, s'il se met à battre ses compagnons, s'il mange et boit avec les ivrognes, le maître de ce serviteur viendra le jour où il ne s'y attend pas et à l'heure qu'il ne connaît pas, il le mettra en pièces, et lui donnera sa part avec les hypocrites : c'est là qu'il y aura des pleurs et des grincements de dents. »* Matthieu 24. 45-51

1 Ce thème est traité par l'auteur dans le livre « Comment bien gérer son capital de vie ». Voir les indications à la fin de l'ouvrage.

elle a besoin d'un pilote capable de maîtriser le décollage et la navigation.

Cela ne se fait pas à la légère et un commandant de bord prépare minutieusement son vol, en calculant les charges, ses besoins en carburant et en contrôlant l'appareil. Une fois en l'air, il doit sans cesse agir et tenir compte de ses cadrans pour maintenir son capt et garder la bonne altitude.

C'est uniquement avec le sérieux de ses compétence que l'avion pourra affronter les éléments et progresser.

Ce rôle déterminant du pilotage se vérifie aussi dans l'entreprise et dans ce chapitre nous allons aborder plusieurs aspects fondamentaux qui concernent la direction et la gestion d'une entreprise.

### **Les qualités personnelles**

Beaucoup de formations au management visent à transmettre un savoir et des compétences pour apprendre à «piloter» avec succès une entreprise. Toutefois, l'une des essentielles clés du succès ne se limite pas à un savoir-faire, notre manière d'être et nos attitudes jouent un rôle décisif dans la gestion de nos projets personnels, sociaux ou économique. L'orgueil et le sentiment d'être supérieur peuvent aspirer les meilleurs pilotes vers les abîmes.

Dans la gestion, il s'agit d'user de bon sens, et de savoir trouver l'équilibre entre une saine ambition et un sens aigu des responsabilités.

Une ouverture humble à l'avis des autres et aux valeurs de l'Évangile est aussi un précieux moyen d'acquérir de l'aide et de pouvoir prendre des décisions en étant inspiré par la sagesse du Créateur.

## LES QUALITÉS DES BONS GESTIONNAIRES

### **Juste et honnête**

---

*Un bon gestionnaire est loyal avec ses clients, ses ouvriers, ses partenaires externes et les autorités.*



Pour agir dans la vérité, il met son honneur à tenir sa parole et ses engagements. Si un problème se présente, il s'efforce de le régler en tenant compte des intérêts d'autrui.

Il a horreur de la corruption et ne va pas donner des avantages en échange de cadeaux ou de privilèges.

En cas de conflits, il garde une attitude juste, sans tenir compte de l'influence des liens d'amitiés ou familiaux.



### **Rigoureux (se)**

---

*Un bon gestionnaire donne l'exemple et applique à lui-même ce qu'il exige des autres.*



Par exemple, il est ponctuel, même avec du personnel qui a une fonction subalterne. Dans ses mandats, il s'efforce de tenir les délais qui lui sont impartis. Si nécessaire, il est prêt à venir à l'avance et à travailler plus tard que les autres en vue d'accomplir les tâches qu'il doit réaliser. Par son comportement et ses paroles, il s'efforce d'être un modèle et un soutien pour son entourage.

### **Visionnaire**

---

*Un bon gestionnaire réfléchit à ce qu'il devra faire le lendemain, la semaine suivante, et les mois à venir...*



Un responsable avisé sait que c'est en préparant le futur que l'on améliore le présent. Cette projection vers l'avenir le conduit à planifier le travail, à faire les démarches nécessaires et à préparer les outils ou le matériel. Pour faire face aux accidents, aux imprévus et aux problèmes, il prend des mesures de sécurité et envisage des stratégies ou des solutions de remplacement.



---

### ***Humble et serviable***

*Le bon gestionnaire fait la distinction entre sa personne et les privilèges liés à sa fonction.*

Diriger, conduire, ne consiste pas à écraser les autres, mais à servir en vue d'accomplir un projet. Un directeur avisé s'emploie à atteindre un objectif, tout en restant aimant et accessible envers son personnel.



Dans sa tâche, il accepte les moyens et privilèges nécessaires à sa fonction, mais refuse les honneurs qui visent à le présenter comme un être supérieur.

---

### ***Planificateur (trice)***

*Un bon gestionnaire structure et organise avec soin les compétences et le travail, il répartit intelligemment les tâches.*

Pour mener à bien un projet, le gérant dispose avec sagesse de ses ressources matérielles, humaines et financières. Pour cela, il organise des procédures, il définit et attribue des tâches, calcule des budgets et planifie les tâches. Ce souci d'efficacité le conduit à veiller au délai et à contrôler la qualité du travail accompli et aux prestations réalisées par ses partenaires.



---

### ***Audacieux (se) et prudent(e)***

*Un bon gestionnaire avance avec détermination tout en étant prêt à changer de direction en cas d'erreur ou de danger.*

Celui qui dirige doit avoir conscience que ses décisions peuvent faire progresser ou sombrer l'entreprise. Tel un conducteur de voiture, il prête une grande attention aux situations qui se présentent. Pour les décisions importantes, il calcule avec soin les risques en veillant à garder une marge dans ses ressources. Au besoin, il s'informe et n'hésite pas à demander conseil.



## 1. Gérer les clients

*En visitant les villes, j'ai remarqué un mystère économique : certains restaurants sont bondés et pleins d'animation alors que d'autres, pourtant situés à proximité, sont vides. Pourquoi les tables sont-elles occupées ici et pas dans l'autre ?*

Cette question concernant le succès ou l'échec des restaurants se reporte dans d'autres secteurs et l'on peut observer que lorsqu'il y a une forte demande du marché, certaines entreprises se développent alors que d'autres de même taille et avec des ressources comparables régressent.

Le potentiel est le même, alors pourquoi une société connaît-elle le succès au détriment d'une autre ? Qui décide ? L'entrepreneur ne peut-il pas ordonner le succès de son projet ?

Eh bien non ! Car comme on le dit, « *le client est roi* », ce dicton souligne que l'entreprise n'est pas un royaume avec Sa Majesté, le patron. Si elle existe, c'est pour servir et répondre aux besoins et aux exigences de ceux qui sont à l'extérieur de ses murs.

Prendre conscience avec humilité que le client est le « grand patron » nous conduit à prêter attention à l'une des plus importantes invitations que l'on trouve dans la Bible :

*« Tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le de même pour eux, car c'est la loi et les prophètes. »*

Matthieu 7:12

Selon cette règle d'or, l'attitude la plus honorable consiste à traiter les autres comme nous aimerions être traités. Alors que ces paroles visent à éclairer nos relations familiales et de voisinage, elles ont aussi le pouvoir d'apporter une aide précieuse aux entreprises.

« *Tout ce que vous voulez...* »

Remarquons avec étonnement que le commandement biblique commence par nous demander de faire l'inventaire des choses que nous voulons !

Quelles sont les choses que nous aimons et comment aimerions-nous être traités ?

Ces questions très agréables sont pourtant révolutionnaires, car elles nous invitent à nous mettre à la place des autres.

### **Un mauvais exemple**

*Lors d'une conférence, nous étions six personnes à loger dans un hôtel de la ville. Le bâtiment quasiment neuf avait dû coûter beaucoup d'argent aux propriétaires ; les chambres étaient climatisées, les salons confortables. Tout semblait avoir été prévu pour faciliter la vie des hôtes et faire de cet établissement un lieu apprécié et prestigieux. Mais, il y avait une faille. Car malgré notre insistance pour que les repas soient servis aux heures prévues, la table n'était pas prête, il manquait des assiettes, des services de table, la nourriture arrivait en retard. Durant une semaine et malgré nos réclamations, il n'y a eu aucun repas sans problèmes !*

Dans une entreprise, ce renversement doit conduire les décideurs à prendre le rôle de leurs clients.

Dans le cas d'un restaurateur, il ne s'agit donc plus de raisonner comme celui qui distribue des repas pour obtenir un profit, mais de se mettre dans la peau de celui qui a faim et qui passe dans sa rue :

*- Quelles sont les raisons qui vont me conduire à choisir ce restaurant plutôt qu'un autre ?*

Après être entré (affamé) dans sa salle, le restaurateur peut continuer à évaluer ses prestations :

- *L'ambiance est-elle chaleureuse, est-ce que le personnel est accueillant et efficace, la nourriture est-elle de bonne qualité, les prix sont-ils corrects ?*
- *Au vu des prestations, est-ce que je voudrais revenir et pourrai-je recommander ce restaurant à mes amis ?*

### **Test valable aussi pour les églises...**

*Les paroissiens d'une église étaient passablement gênés car ce dimanche-là, un sans-abri, sale et mal vêtu attendait devant la porte. Après avoir, demandé sans succès un peu d'argent pour se nourrir, l'homme entra et alla s'asseoir au premier rang. Comme ces bonnes places étaient réservées à des personnalités de la paroisse, un diacre s'empressa de lui demander de s'asseoir tout à l'arrière, dans une zone à l'écart. L'homme sale se déplaça sous le regard désapprobateur de l'assemblée.*

*Malgré cette fausse note, tous se réjouissait de vivre cette journée spéciale dans laquelle le nouveau pasteur serait présenté à l'assemblée.*

*Après un temps de chant et d'introduction, un responsable invita l'assemblée à accueillir le nouveau pasteur. Toute la communauté commença à applaudir en cherchant du regard, la personne annoncée... Le mendiant qui n'avait visiblement pas compris la situation se leva pour s'avancer. La foule médusée le vit prendre le micro...*

*Après un moment de silence, le faux mendiant lut Matthieu 25.34-40 et raconta comment il avait été reçu.*

*Cet homme venait de tester en tant que « client », les services offerts par son église ; une « entreprise » appelée par Dieu à servir et aimer les hommes...*

Avec cette prise en compte du vécu de ses clients, le patron peut découvrir les aspects à améliorer pour valoriser ses prestations. Cette évaluation peut aussi s'accompagner d'un sondage réel auprès de ses clients.

L'invitation à se mettre à la place des clients concerne toutes les entreprises et il peut être instructif d'envoyer de faux clients tester l'accueil d'un magasin ou l'efficacité des services d'une entreprise.

Grâce à ces études de satisfaction, l'entreprise peut mieux connaître les attentes de ses clients et contrôler son efficacité dans sa manière de répondre à leurs souhaits<sup>1</sup>.

### **Un précieux équilibre**

Grâce à l'écoute de ses clients, l'entrepreneur obtient une vision claire des attentes du marché, toutefois, cette perception des attentes n'est pas absolue, elle doit être évaluée en tenant compte des intérêts légitimes de l'entreprise.

#### **Un bon exemple**

*Mon entreprise est régulièrement impliquée dans des projets d'architecture. Pour mener à bien ces mandats, je dois fournir à mes clients des produits de qualité. Parmi mes divers grossistes, j'apprécie grandement mon fournisseur de fenêtres et de portes. Cet homme est très sérieux et je reçois ses offres quelques heures seulement après les avoir demandées. Il n'hésite pas à se déplacer pour vérifier les mesures, il a aussi souvent remplacé gratuitement des produits qui avaient été abîmés. Ces prestations sont pour moi une assurance de qualité. Je me fournis de préférence chez lui et j'encourage les autres sociétés à le faire...*

1 Notons qu'avec le développement de l'informatique, de plus en plus d'entreprises font l'objet d'évaluation sur Internet. Hôtels, restaurants, garages, fournisseurs, etc. peuvent être sélectionnés selon les appréciations et commentaires des clients.

Car ne rêvons pas, s'il est juste de tenir compte des désirs du client, ce « roi » peut aussi se montrer malhonnête ou tyrannique, voire tenter de voler les richesses. L'entreprise doit donc se développer en visant à ce que chacune des parties soit gagnante :

- Le client obtient une réponse de qualité à ses attentes.
- L'entreprise reçoit une juste rétribution pour son travail.

Dans la pratique, il n'est pas aisé de maintenir l'équilibre entre les intérêts des clients et de l'entreprise. Le gestionnaire doit donc veiller à maintenir une bonne relation d'affaires avec sa clientèle. Cet objectif est facilité si l'on tient compte des aspects suivants :

### ***Agir avec vérité et clarté***

*« Voici ce que vous devez faire : que chacun dise la vérité à son prochain... »* Zacharie 8.16, Éphésiens 4.25

Les relations sont fragiles et il suffit d'une pincée de mensonge ou d'un zeste d'obscurité pour voir pousser les tensions et les problèmes.

Pour cela, il est très important de bâtir ses relations sur des bases clairement définies.

Dans le cadre des affaires commerciales, beaucoup de litiges sont causés par une mésestimation sur les prestations et les prix. Un entrepreneur peut se tromper ou volontairement réduire l'étendue de son mandat afin d'augmenter les prix plus tard. De son côté, un client malhonnête peut exiger des prestations en sachant qu'il ne payera pas le travail.

*L'incertitude tue l'économie.*

## **Faire des contrats de prestations**

Pour éviter de douloureuses déconvenues, il faut définir précisément ce qui se trouve sur les deux plateaux de la balance. Cela consiste à indiquer clairement la nature des prestations, ce que comprend ou pas le prix.

Dans les ventes ou les petites transactions, il suffit d'indiquer ou d'afficher les prix des produits ou de s'entendre oralement sur le coût d'un travail.



Si l'envergure est plus conséquente, il est mieux de faire un contrat entre le client et l'entreprise.

Ce document devrait préciser le type et l'ampleur des prestations, les modes de paiement, les garanties, etc.

Dans les relations avec les clients, il est aussi fortement conseillé de garder précieusement les courriers (et emails), les anciennes factures, les rapports et divers documents contractuels.

### **L'utilité de mettre les choses par écrit**

Même lorsque l'on a une pleine confiance dans l'autre, il est préférable de mettre les engagements par écrit. D'une part, cela permet de clarifier les choses et de s'assurer que les deux parties ont bien pris leurs engagements. Par ailleurs, cela permet de disposer d'une trace bien utile dans le cas où l'une des parties contesterait ou oublierait ses devoirs.

Notons aussi que l'homme étant fragile, un document ou un contrat peut être très utile en cas de décès ou de changement dans la direction.

## **ÉLÉMENTS À METTRE DANS UN CONTRAT**

*Un contrat vise à définir une alliance entre deux ou plusieurs parties. Après avoir donné un titre explicatif à votre document, il est conseillé d'inclure les éléments suivants :*

### **1. Personnes concernées**

Qui s'engage et à quel titre. Le début du contrat doit contenir une indication précise des entreprises, avec le nom, le rôle et l'adresse des sociétés ou des personnes impliquées (les parties).

### **2. Objet de l'accord**

Quel est l'engagement pris de part et d'autre ? Le descriptif du contrat doit répondre à cette question en indiquant précisément ce que l'accord comporte et ne comporte pas.

### **4. Modalités**

Prix, indexation, mode et délai de paiements, garantie, qualité des produits ou des prestations attendues, durée de l'engagement... Le contrat doit préciser clairement les droits et les devoirs de chacun.

### **3. Documents de références**

Pour éviter de surcharger le contrat avec des devis, des règlements ou d'autres informations, on peut les mentionner en indiquant par exemple que le document « x » fait partie intégrante de ce contrat.

### **5. Résiliation**

Que se passe-t-il si l'une des parties ne remplit pas ses engagements ou se retire ? Un bon contrat tient compte d'une possible rupture et en précise les contreparties (indemnités, paiements du travail accompli, etc.)

### **6. Lieu, date et droit applicable**

Une alliance débute dans un lieu et à un moment précis, le contrat doit donc indiquer précisément où, à quel moment et sous quelle juridiction l'engagement a été validé.

### **7. Signatures**

Les signatures des parties doivent être apposées à la fin du contrat avec les noms et les fonctions des responsables. Pour attester de la connaissance du document, on signe aussi parfois chacune des pages.

**Note :** *Pour des contrats importants, il est bien de soumettre le projet à une personne avisée ou d'utiliser des modèles adaptés au type d'engagement (disponibles dans les livres ou sur Internet).*

En cas de besoin, ces archives permettront de retracer le cheminement d'un projet, de retrouver des informations utiles, de fournir des preuves en cas de litige, de faire des recherches sur un client ou sur l'histoire de l'entreprise.

*Dans beaucoup de pays, les touristes sont arnaqués par des commerçants sans scrupules. Les vendeurs se frottent les mains, mais ils ignorent que leur attitude jette un discrédit global sur leur pays. Avertis par les médias ou leurs amis, les nouveaux visiteurs éviteront soigneusement de se rendre au marché...*

### **Marchandage**

Certains commerçants fixent des prix élevés en vue de pouvoir les négocier âprement plus tard. La discussion du prix peut être une occasion sympathique et animée de définir le point d'équilibre entre l'offre et la demande. Toutefois cela peut aussi devenir un sournoi moyen de maintenir les choses dans le flou.

### **Prendre en compte le risque**

Une entreprise n'est pas une île qui se suffit à elle-même, chacune de ses valorisations vise l'extérieur et l'entraîne à s'associer à un ou plusieurs partenaires commerciaux.

L'obligation de s'appuyer sur d'autres partenaires représente une part de risque car l'une des parties peut ne pas honorer ses engagements. Cette situation survient par exemple lorsque le client ne paie pas les prestations accomplies.

Dans ce cas, l'entreprise se retrouve à devoir assumer les fournitures et les charges de travail. Cette perte de revenu entame les ressources de l'entreprise et peut la conduire à ne pas pouvoir honorer ses engagements envers ses fournisseurs. Ces entreprises, n'étant pas payées, se retrouvent en difficulté et ne peuvent alors payer leurs partenaires et leurs salariés.

Pour éviter la transmission de ce redoutable « feu de brousse », il est sage de poser des pare-feu **avant** de conclure la transaction.

Ainsi, lorsque le mandat nécessite d'importants investissements ou fournitures, il faut s'assurer que ces coûts ne représentent pas un risque trop élevé. L'entreprise doit pouvoir assumer leur perte et survivre. Si ce n'est pas le cas, il est indispensable de réduire cette charge financière ou de la reporter sur le client.

Par exemple, si une entreprise de construction est chargée de construire un bâtiment, le prix des briques et des fournitures peut représenter une charge conséquente. Si le client ne paie pas ou abandonne son projet, l'entrepreneur va se retrouver avec un tas de briques inutiles et une grosse facture.

Dans ce cas, il est bien d'exiger le paiement d'un acompte avant les travaux ou de demander au client de fournir les briques à ses frais .

Avec cette implication du client avant le début du chantier, les conditions sont plus raisonnables.

Cette manière de déplacer le risque sur le client s'applique aussi dans le cas où vous devez confier une part de travail à une autre entreprise. Si votre entreprise est forte et que toutes les parties sont dignes de confiance, vous pouvez prendre le risque de centraliser les prestations. Si ce n'est pas le cas, il est préférable de différencier vos prestations de celles des autres.

*Avant de conclure une transaction, pensez rapidement à ce que vous pouvez gagner et réfléchissez longuement à ce que vous pourriez perdre.*

Un bon entrepreneur est capable de garder la tête froide lorsque la situation apparaît exceptionnellement favorable.

Par exemple, votre entreprise est sollicitée pour une commande exceptionnelle. Ce mandat vous permettrait de vous développer et de vous donner du travail pour plusieurs mois ou années.

Tout cela est fort enthousiasmant... mais cela représente aussi un risque conséquent ; si le client disparaît, exige de baisser les prix ou se tourne vers un autre fournisseur, pourrez-vous survivre ?

Par sécurité, une entreprise doit s'efforcer d'avoir une diversité de clients<sup>1</sup>.

Cette règle concernant la diversité des sources concerne aussi les agriculteurs qui seraient tentés d'exploiter leurs champs en vendant la totalité de leurs produits à un grossiste. Celui-ci peut alors facilement faire pression sur les prix, ou refuser les récoltes si la demande du marché s'écroule. Cette situation est arrivée à beaucoup de paysans qui s'étaient consacrés exclusivement à la production de coton, de café, etc. Lorsque les prix ont chuté, ils ont fait faillite.

Pour réduire les risques, l'agriculteur devrait chercher à diversifier ses clients, par exemple en cultivant des produits utiles à sa région. Comme sa famille à besoin de nourriture, il peut aussi consacrer une partie de ses cultures à ses besoins alimentaires. Cette part lui permet d'économiser de l'argent et de servir de réserve en cas de crises économiques.

---

1 Si ce n'est pas possible, il faut convenir d'un contrat très clair et s'efforcer de tenir compte d'un défaut possible du client (par exemple en faisant des réserves pour une éventuelle réorientation des activités économiques).

## **Faire preuve de générosité**

*Les présents sont une pierre précieuse aux yeux de qui en reçoit ; où qu'il se tourne, il a du succès... Les présents d'un homme lui élargissent la voie et lui donnent accès auprès des grands...* Proverbes 17.8 et 18,16

Ces antiques proverbes bibliques nous montrent que la générosité est capable d'ouvrir des portes et de modifier les relations d'affaires<sup>1</sup>.

Alors que l'avarice fait fuir, un cadeau peut créer un lien étroit avec les clients. Ceux-ci apprécient d'être l'objet d'une attention sans contrepartie directe. C'est aussi le petit « + » qui pourra être déterminant quand ils devront choisir un commerce ou solliciter des prestations.

### **La force des cadeaux**

*Lorsque l'on voyage aux États-Unis, on peut observer qu'il existe plusieurs chaînes de restaurant « fast-food ». Alors, pourquoi l'une d'elles a pu croître jusqu'à vendre des hamburgers dans le monde entier ? Il y a bien sûr plusieurs facteurs à ce succès, mais j'estime que les cadeaux que ces restaurants distribuent aux enfants ont joué un grand rôle. Chaque enfant qui a eu le plaisir de recevoir un jouet devient un ambassadeur auprès de sa famille. De plus, une fois plus âgé, il gardera de bons souvenirs et sera plus enclin à choisir ce type d'établissements.*

---

1 Attention, cette générosité envers ses clients ne doit pas être confondue avec la corruption qui vise à obtenir un mandat ou des avantages en soudoyant des personnes.



### **Exemples de générosité**

Voici quelques expressions de gestes commerciaux capables de renforcer l'attrait de l'entreprise et de fidéliser la clientèle.

- Carte de fidélité avec un repas ou un produit gratuit après un certain nombre d'achetés.
- Concours auprès des clients avec tirage au sort.
- Rabais « surprise » sur les produits ou les prestations.
- Actions spéciales ou journées avec des réductions.
- Cadeaux pour les enfants ou ceux qui ont leur anniversaire
- Échantillons ou produits promotionnels gratuits.
- Part de prestations offertes.
- Cadeau de fin d'année aux partenaires et au grands clients.

### **CONSEILS POUR PROGRESSER**

- 1. Je prends soin de mes clients.**
- 2. Je définis clairement mon mandat.**
- 3. Je fais un travail de qualité.**
- 4. Je respecte les délais.**
- 5. Je facture le prix juste.**
- 6. J'assume mes responsabilités.**

## **2. Gérer les richesses**

### **Assurer le flux des ressources**

Entrée... sortie... ces deux extrémités sont les ouvertures vitales d'une entreprise. Un bon gérant agit donc comme un gardien, il surveille « la porte d'entrée » pour vérifier que les marchandises ou les denrées qui entrent sont bonnes et que ses fournisseurs sont fiables. Son attention se reporte aussi sur la « porte de sortie » afin de contrôler que les produits ou les services réalisés par l'entreprise soient d'excellente qualité et adaptés au marché.

Ces observations sur les flux d'entrée et de sortie sont aussi l'occasion de s'assurer que l'entreprise crée suffisamment de ressources pour survivre.

L'un des indicateurs significatifs de l'état de santé de la société est la part d'argent disponible (la trésorerie).

Combien y a-t-il dans la caisse ? Quelle est la valeur des marchandises en stock ? Est-ce que les réserves augmentent ou diminuent ? Les achats à venir sont-ils acceptables ou trop conséquents ?

Si les dépenses actuelles ou futures sont supérieures aux ventes, la sécheresse menace et il faut prendre rapidement des mesures pour freiner les achats, optimiser le rendement du travail ou ajuster les prix.

Attention aussi aux nouveaux mandats conséquents qui peuvent forcer l'entreprise à acquérir beaucoup de fournitures et donc à épuiser ses réserves. Des ambitions trop grandes ou des « affaires exceptionnelles » peuvent conduire à un brutal échec. Ainsi, mieux vaut ménager sa « monture » en tenant compte de ses capacités en vue de prendre progressivement de l'altitude.

## **Veiller aux encaissements**

Pour éviter d'assécher l'entreprise, l'entrepreneur doit facturer rapidement ses prestations et contrôler que les clients payent<sup>1</sup>. En cas d'oubli ou de négligence, il doit engager rapidement des démarches pour faire valoir ses droits.

Cette attention sur la facturation doit aussi rendre le patron attentif aux capacités financières de ses clients. Si un client ne paye pas ses précédentes factures, ou s'il est en difficulté économique, il faut l'écarter ou être très prudent, car ses problèmes financiers ou sa malhonnêteté peuvent contaminer l'entreprise et la faire sombrer.

Un bon entrepreneur doit être capable d'observer la « circulation » économique, de prendre en compte les besoins et les dangers du marché et d'être aussi attentif aux exigences de ses clients. Par ailleurs, il doit aussi prêter une grande attention à l'état de son « véhicule ». Est-ce que le moteur de l'entreprise est efficace, la transmission est-elle optimale ?

## **Tenir la comptabilité**

Dans le chapitre consacré à l'élaboration de l'entreprise, nous avons entrepris de réaliser un budget initial. Celui-ci nous a permis d'évaluer la viabilité économique de l'entreprise.

Maintenant que l'entreprise fonctionne, il s'agit de gérer les ressources financières. Pour accomplir cette tâche, il serait évidemment très risqué de prendre des décisions à l'aveugle. Un bon pilotage nécessite d'avoir une bonne connaissance de ce qui se passe. Mais cela n'est pas simple car pour observer les mouvements financiers d'une entreprise, il faut quantifier le capital, les investissements, les salaires, les factures... Avec tous ces éléments, il serait facile de se perdre dans les chiffres.

---

1 Pour faire le suivi des clients, il est bien de tenir un registre des factures en indiquant leurs dates d'échéance et quand elles sont payées.

Face à ce danger, la comptabilité d'une entreprise a pour objectif de donner une vision claire de la situation passée et présente. Grâce à la collecte d'informations, les comptes sont comparables aux indicateurs qui renseignent le pilote sur la consommation de carburant de son appareil, la température du moteur, la vitesse...



Dans un avion, ces informations proviennent de capteurs qui enregistrent des données. La jauge de carburant, par exemple, mesure le volume de liquide dans le réservoir en tenant compte de minimes variations électriques.

La vitesse, et la distance sont obtenues par l'analyse d'un fin débit d'air. C'est donc en s'appuyant sur ces mesures que le commandant de l'avion poursuit sa route et qu'il pourra ensuite établir un rapport de son vol.

Dans le cas d'une entreprise, c'est aussi grâce à la précision des comptes que l'entrepreneur va pouvoir obtenir des informations indispensables pour contrôler et gérer intelligemment ses ressources financières.

Avec cette collecte des données, il pourra obtenir une vision précise du rendement de l'entreprise. Ces informations seront aussi essentielles pour présenter un bilan à ses partenaires, aux autorités ou aux autres services.

*La comptabilité enregistre les données financières en vue d'offrir une vision panoramique du fonctionnement de l'entreprise.*

Dans la pratique, les comptes se réalisent selon une logique comparable à celle d'un budget : il faut identifier les différents postes financiers de l'entreprise afin de les traiter séparément.

Si l'entreprise est très petite, il est possible de faire sa comptabilité de manière très simple en indiquant les investissements, les achats et les recettes.

Pour cela, il s'agit d'écrire dans un « livre de caisse », les dépenses et les recettes en indiquant la date et la raison de la dépense ou de la recette. Pour pouvoir calculer plus facilement les totaux, on indique les chiffres dans deux colonnes distinctes (les dépenses à droite et les recettes à gauche). À la fin de la journée, de la semaine ou du mois, on peut faire les totaux des colonnes et les reporter sur une feuille à part. La différence entre les entrées et les sorties permet de savoir facilement s'il y a des bénéfices ou des pertes.

Pour la plupart des petites entreprises, ce système basé sur un simple livre de caisse ne permet pas de distinguer les différents types de mouvement financier, il faut donc le développer en disposant les chiffres sur un plus grand nombre de listes.

### ***Exemple de sous-comptes à créer***

**Capital** : dettes, emprunts, intérêts...

**Investissements** : outils, matériels de base, meubles...

**Stocks** : matières premières, consommables, fournisseurs...

**Charges** : locations, électricité, communications, taxes...

**Salaires** : frais de personnels, assurances sociales...

**Transports** : déplacements, véhicules et entretien...

**Ventes** : factures, paiements, prestations...

Ce découpage en plusieurs comptes distincts est très utile, car il permet de classer les richesses selon leur type et leur secteur.

Cela permet, par exemple, d'indiquer séparément les sommes investies pour acquérir les outils de base et la part financière destinée à les amortir<sup>1</sup>.

Alors que cette comptabilité simplifiée, appelée « dépenses et recettes » est idéale pour de petites entreprises, elle n'est pas adaptée aux entreprises qui doivent gérer de nombreux secteurs d'activités ou qui doivent appliquer un standard de comptabilité universelle.

Pour répondre à ces exigences plus élevées, la comptabilité doit être capable d'offrir une image précise des mouvements financiers qui s'opèrent entre les différents comptes et secteurs de l'entreprise.

Par exemple, un commerce qui a plusieurs points de vente doit comptabiliser séparément les sommes encaissées, les regrouper, les transférer sur un compte plus global qui permettra de payer les charges et les salaires, de renouveler les stocks, etc.

Comment gérer ces flux de richesses sans mélanger les chiffres ? Tout cela peut sembler complexe et rebutant, pourtant, pas de panique ! L'objectif des comptes est d'appliquer une méthode qui permet de suivre et de gérer avec rigueur ces mouvements financiers.

Pour en comprendre le principe, on peut comparer les richesses à un précieux liquide qu'il s'agit de gérer en utilisant différents réservoirs.

---

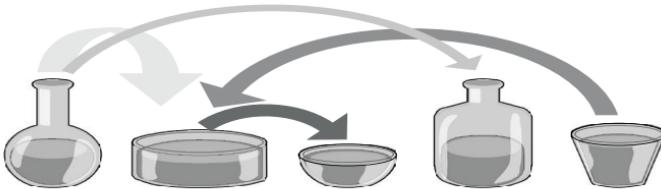
1 L'idéal pour gérer ces comptes est d'utiliser les outils informatiques. Cela peut se faire en disposant les chiffres dans un tableur (Open Office, Excel, Numbers...) ou en utilisant un logiciel de comptabilité. Dans ce cas, il faut veiller à ce que le logiciel soit adapté aux besoins de l'entreprise et qu'il sera mis à jour et disponible dans le futur. Voir les remarques sur l'informatique et les logiciels à la page 148).



Citerne, seaux, pots, bouteilles... chaque type de vase à une forme adaptée à son usage, certains sont plus appropriés à stocker le liquide, d'autres pour le collecter ou le transporter.

Cette diversité des contenants se retrouve dans les différents réservoirs de richesses d'une entreprise. Par exemple, le compte qui abrite le capital fait office de réserve de liquidité, celui destiné à payer les fournitures sert à faciliter les versements à l'extérieur, la caisse sert de collecte à l'argent versé par les clients<sup>1</sup>.

Constamment, le précieux liquide circule à l'intérieur de l'entreprise en modifiant les niveaux. Mais ce n'est pas tout, car l'image des réservoirs nous permet d'observer qu'aucun réservoir ne peut se remplir sans l'aide d'un autre : ainsi, quand un réservoir transmet du « liquide », il se vide.



1 Notons que si les clients versent leur précieux liquide c'est pour obtenir quelque chose en échange ; à chaque vente l'entreprise reçoit de la richesse, mais ses stocks diminuent. Sur un plan comptable, l'argent reçu est une compensation à une « perte ». Cette règle d'échange s'applique aussi quand l'entreprise achète des matières premières : pour obtenir ces ressources, elle puise dans ses richesses, mais cela augmente la valeur de ses stocks, donc elle n'a rien perdu. Cet aspect souligne que le « liquide » des richesses d'une entreprise est de nature différente : billets bancaires, produits, travail, outils, etc.

Apporter des ressources à un compte entraîne donc une diminution équivalente sur un autre.

Pour suivre le mouvement des richesses et obtenir une vision précise du niveau des réservoirs, il faut donc indiquer ce qui sort et ce qui rentre. C'est ce principe de calcul que l'on applique dans les systèmes comptables normalisés.

### **La « Comptabilité en partie double »**

Dans ce système, chaque mouvement financier est décrit en tenant compte du vase qui perd et de celui qui reçoit. Il y a donc chaque fois deux écritures : un débit dans un compte et un crédit dans un autre.

Cette prise en compte des échanges offre l'avantage de pouvoir quantifier et suivre le parcours des richesses.

Comme le volume versé doit correspondre au volume reçu, il est facile de s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs ou de fuites (vol).

### **Mesurer le volume global**

Pour obtenir un bilan des richesses de l'entreprise, on réalise les opérations suivantes :

#### **1. Totaliser les actifs**

Cette opération consiste à « mesurer » le volume des vases qui ont un niveau positif (richesses présentes).

#### **2. Soustraire les passifs**

Cette deuxième étape consiste à faire l'inventaire des niveaux négatifs (richesses qui manquent).

#### **3. Déduire les investissements de tiers**

Après avoir totalisé les volumes internes, il s'agit de tenir compte du « liquide » qui a été versé par d'autres dans l'entreprise (richesses externes).

Cette mesure constante du niveau des réservoirs permet aussi de connaître facilement le volume total du précieux liquide.

Après avoir illustré le principe de la « comptabilité en partie double », il s'agit de l'appliquer au sein de l'entreprise.

Pour cela, la première étape consiste à discerner les quatre catégories de comptes d'une entreprise :

1. **Actifs** : avoirs positifs (vases avec du liquide).
2. **Passifs** : négatifs, dettes (vases en manque de liquide).
3. **Charges** : sorties (vases versant le liquide à l'extérieur).
4. **Produits** : entrées (vases recevant le liquide de l'extérieur).

Chacune de ces familles de comptes a une fonction qui consiste à recevoir (crédit) ou à donner (débit) son liquide à un compte d'une autre famille. Par exemple, les recettes d'une vente vont servir à remplir un compte de la classe des « actifs », qui pourra à son tour combler la « soif » d'un compte des « charges » ou des « passifs ».

### **Le plan des comptes**

La mise en place d'une « Comptabilité en partie double » débute par la création d'un plan qui vise à disposer les comptes en tenant compte de leur spécificité et de leurs liens avec les autres, par exemple les comptes de marchandises, de provisions, de prêts, la caisse, les comptes bancaires, les achats, les ventes, etc.

Dans la pratique, on utilise habituellement des plans comptables normalisés.

Grâce à l'informatique, chaque compte et chaque type d'opération disposent d'un numéro d'identification. En tapant ce code lors d'une écriture dans le journal<sup>1</sup>, le logiciel va connecter les bons vases.

---

1 Le journal est le tableau de bord dans lequel on indique quotidiennement toutes les opérations comptables : ventes, transferts, achats, paiements des salaires, des loyers, etc.

Par exemple, lors de la vente d'un produit, le montant sera associé au compte de la caisse (numéro 1000). Le logiciel reportera cette écriture dans le compte adéquat.

En cas de transfert ou de paiement, le système informatisé débitera et créditera les comptes correspondants. Dans les bons logiciels, cette organisation structurelle s'accompagne de facilités pour la facturation, le suivi des clients et les diverses contraintes administratives (décompte fiscal, TVA, assurances sociales, etc.)<sup>1</sup>.

Comme la comptabilité nécessite du temps et des compétences, certaines entreprises n'ont pas les moyens de la gérer en interne, elles délèguent donc la mise en forme à des fiduciaires en se contentant d'écrire les opérations financières dans un cahier ou un ordinateur.

	10 Capitaux	20 Immob.	30 Stocks	40 Tiers	50 Finances	60 Charges	70 Produits
	<b>COMPTE DE BILAN</b>					<b>COMPTE RESULTAT</b>	
0	Réserves	Incorporelles		Fournisseurs	Valeurs mob.	Achats	Ventes
1	Report	Corporelles	Matières	Clients	Banques	Services ext.	Destockage
2	Résultat	Concessions	Autres	Personnel	Inst. trésorie	Services ext.	Production
3	Subventions	En cours	Prod. biens	Charges soc.	Caisse	Impôt, taxes	
4	Provisions		Prod. services	Collectivités	Avances	De personnel	Subv. exploit.
5	Prov. réglem.	Parts ext.	Produits	Associés		De gestion	Autres
6	Emprunts	Créances ext.		Débit/crédit.		Financières	Financiers
7	Dettes, part.	Internes	Marchandises	Transitoire		Exception.	Exceptionnels
8	Liaisons	Amortiss.		Régularisat.	Vir. internes	Dotations	Reprises
9		Dépréciations	Dépréciations	Dépréciations	Dépréciations	Parts empl.	Tranferts

Exemple de plan comptable normalisé pour une grande entreprise. Les colonnes verticales se combinent avec les horizontales pour former une grille de références.

1 La « Comptabilité en partie double » et les possibilités offertes par les systèmes informatiques sont l'objet de nombreux livres ou de documentations spécialisées sur Internet.

## INDICATEUR DES AMORTISSEMENTS

Les investissements, tels que les achats pour acquérir des outils, des locaux ou du matériel d'exploitation, sont des dépenses réalisées pour des usages à moyen ou à long terme.

En théorie, ces dépenses devraient être reportées sur toute la durée de leurs utilisations. Mais cela est difficile à estimer à l'avance, de plus et comme il est important de ne pas minimiser leurs impacts sur le fonctionnement de l'entreprise, on préfère fixer une durée de « vie » pessimiste.

Le tableau ci-dessous indique les durées usuellement prises en compte dans le calcul des amortissements<sup>1</sup> (varient selon les pays).

Investissements	Durée	Taux
Bâtiments, entrepôts, locaux	20 à 25 ans	4 à 5 %
Travaux de transformation, etc.	15 ans	7 %
Agencement, mobiliers de magasin	10 ans	10 %
Rénovations légères, revêtements, etc.	3 à 5 ans	20 à 30 %
Outillages, matériel, équipements	5 à 10 ans	10 à 15 %
Meubles, bureaux, étagères, etc.	10 ans	10 %
Téléphones, matériels de bureau	3 ans	33 %
Ordinateurs, écrans, photocopieurs, etc.	3 à 5 ans	20 à 33 %
Logiciels	1 à 3 ans	33 à 100%
Véhicules	4 à 5 ans	20 à 25 %

Ces chiffres sont indicatifs et peuvent varier selon les modalités fiscales du pays.

Sur les plans comptables et fiscaux, les amortissements sont des pertes de valeurs, ils sont donc reportés comme des charges et sont déductibles des impôts.

Comme le taux d'amortissement est généralement supérieur à la perte de valeur de l'investissement, cela conduit souvent à avoir des biens totalement amortis sur le plan comptable, mais qui ont encore une valeur résiduelle.

<sup>1</sup> Les chiffres indiquent des amortissements linéaires (le report de l'investissement est découpé en tranches égales). Certains amortissements peuvent se faire selon un calcul dégressif.

### **3. Gérer les ressources humaines**

Dans le chapitre sur la création de l'entreprise, nous avons vu que l'efficacité de l'entreprise ne dépend pas seulement de la motivation du patron, elle est grandement tributaire de l'implication de ses ouvriers. Pour cela il est important de bien choisir ses collaborateurs, mais cela ne suffit pas, car il faut encore être capable de gérer avec sagesse son personnel. Alors qu'un outil ou qu'une machine fonctionnent mécaniquement, les conditions pour valoriser les ressources humaines sont plus complexes. De fait, l'ouvrier n'est pas seulement un acteur de l'entreprise, il est aussi une créature aimée par Dieu. Il mérite donc d'être traité avec dignité.

À ces valeurs spirituelles s'ajoutent aussi les dimensions psychologiques et biologiques. L'être humain a des besoins physiologiques, affectifs et des états d'âme.

Employer du personnel n'est donc pas anodin car cela nécessite de création d'un espace social complexe et fragile.

Pour obtenir de bonnes conditions de travail, l'entrepreneur doit veiller à trouver un bon équilibre entre les exigences économiques qui l'oblige à produire des richesses et un juste respect de ses collaborateurs. Dans la pratique, il n'est pas toujours aisé d'atteindre cet objectif, car la loi du marché dicte ses exigences sans tenir compte des contraintes de travail. Pour fonctionner et donner des salaires, l'entreprise doit être bénéficiaire et évoluer dans un monde de pressions et de concurrences.

Par ailleurs, les ouvriers ont eux aussi leurs exigences, ils ont besoin d'un salaire, d'une charge de travail acceptable et d'horaires qui tiennent compte de leur réalité familiale.

Ces deux contraintes peuvent conduire à l'échec, car si l'entreprise est laxiste ou trop généreuse elle sera privée de ressources alors que si elle vise le rendement à tout prix elle va

perdre ou susciter la colère de ses ouvriers<sup>1</sup>.

L'entrepreneur est donc face à défi et, pour éviter des oppositions stériles, il doit considérer ses ouvriers comme des partenaires engagés à ses côtés pour créer des richesses suffisantes.

Pour intégrer les ouvriers dans cette bataille, l'entrepreneur doit veiller à transmettre régulièrement un bilan, par exemple en affichant chaque semaine les résultats des ventes, en faisant part de la croissance de l'entreprise ou des difficultés à trouver des clients. Grâce à cette connaissance des défis de l'entreprise, l'ouvrier va mesurer les enjeux liés à son travail et à l'impact de ses bonnes ou mauvaises prestations.

### **Développer les relations**

Le degré de satisfaction des ouvriers est fortement influencé par la taille de l'entreprise. Si elle est trop grande, l'ouvrier se sent comme un rouage dans une machine abstraite.

Pour éviter ce sentiment, il est bien de transmettre des résultats sectoriels de manière à ce que chaque équipe perçoive les enjeux liés à son département.

Cette prise en compte des enjeux économiques par des acteurs de l'entreprise peut aussi s'accompagner de démarches visant à renforcer l'unité entre le patron, les cadres et les ouvriers. Pour cela, il est important que ceux qui dirigent considèrent que c'est l'ensemble du personnel qui supporte le destin de l'entreprise. Cette émulation peut être renforcée en organisant des loisirs ou du sport entre le personnel.

---

1 Notons que ces deux facettes se reportent sous forme polarisée dans l'espace politique. Ceux qui défendent le sort des ouvriers revendiquent des droits le plus souvent sans tenir compte de la réalité économique, alors que ceux qui conduisent le monde économique ignorent facilement la dimension humaine.

Une bonne ambiance de travail ne permet pas seulement d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, c'est aussi un efficace moyen de lutter contre les jalousies et les conflits.

L'intégration de tous les acteurs peut grandement améliorer l'ambiance en favorisant la solidarité et j'ai pu observer dans de nombreuses entreprises que le travail (même difficile) peut être la source d'une grande satisfaction et d'une fierté envers les produits et la marque de l'entreprise. Dans mon pays, la plupart des employés et employées des PME sont passionnés par leurs activités professionnelles, le(la) mécanicien(ne) qui réalise une pièce, le maçon qui fait un mur, l'ingénieur(e), le(la) comptable, le(la) secrétaire... tous apprécient de pouvoir contribuer, par leurs compétences, à créer les richesses qui leur apporteront un salaire.

Pour obtenir cette dynamique de travail, l'employeur doit aussi offrir à ses employés un juste salaire et un cadre de qualité. À ces exigences, s'ajoute aussi le fait de veiller à mettre en valeur leurs compétences. Cette reconnaissance peut se faire par exemple en leur confiant de nouvelles responsabilités ou en leur donnant accès à des formations sur le lieu de travail ou en cours d'emploi.

*Un bon gestionnaire cherche à développer le potentiel de ses collaborateurs.*

Cette valorisation ne vise pas seulement à l'épanouissement des collaborateurs. L'employé qui développe des compétences peut devenir formateur, prendre la direction d'un secteur ou lancer une succursale.

Grâce à l'augmentation du degré de l'ensemble des compétences du personnel, la « machine » à créer des richesses devient plus efficace et accroît son rayonnement et son prestige.

## **L'engagement des collaborateurs**

Si l'entreprise compte un ou deux membres de la famille ou des collaborateurs occasionnels, il peut-être suffisant de se limiter à des engagements oraux, mais cela est bien fragile et, afin d'éviter des problèmes, il est fortement recommandé d'engager son personnel en établissant des contrats écrits.

Un contrat d'engagement permet de préciser les droits et les obligations de l'employeur et du travailleur. Ce document contient habituellement<sup>1</sup> :

### ***1. Identités des parties***

- Nom et références de l'entreprise ou de l'employeur.
- Nom, prénom et adresse du travailleur.

### ***2. Descriptif de l'activité professionnelle***

- Présentation et descriptif du travail.
- Date de début et durée contractuelle de l'emploi.
- Taux d'occupation du travail et horaires à respecter.
- Vacances et jours de congé.
- Durée de la période d'essai.

### ***3. Les rémunérations***

- Indications concernant le montant du salaire.
- Déductions pour les charges sociales et assurances, etc.
- Échéance des salaires, par jour, semaine ou mois.
- Assistances en cas d'accident, maladie, grossesse.
- Indemnités/pénalités ou notes de frais.

### ***3. Les autres clauses***

- Devoirs des parties, par exemple de confidentialité.
- Modalités en cas de rupture du contrat.

---

1 Voir aussi les éléments contractuels usuels à la page 216.

## Donner une ligne claire

Travailler à plusieurs est passionnant, mais si l'homme peut montrer de grandes qualités, il peut aussi être redoutablement perfide. Pour éviter des débordements destructeurs et contenir le mal, Dieu a transmis au peuple juif de nombreuses lois, dont les célèbres dix commandements.



L'exemple des Tables de la loi souligne combien il est important de construire les relations humaines sur des bases claires.

Dans une entreprise, ce besoin de définir des valeurs communes et des règles de fonctionnement peut se résoudre en créant divers documents.

Par exemple, pour faciliter l'intégration des collaborateurs et clarifier leurs rôles et responsabilités dans une grande entreprise, il est souhaitable de disposer d'un organigramme à même de clarifier la structure et les interactions de l'entreprise. À ces aspects structurels, l'entrepreneur doit aussi pouvoir transmettre une vision précise des droits et des devoirs qui s'appliquent à la direction et à son personnel.

Un règlement de travail<sup>1</sup>, qui sera présenté avant la signature du contrat d'engagement, est l'occasion de préciser les horaires à respecter, les devoirs à propos du comportement, par exemple dans la tenue vestimentaire, les attitudes envers les personnes de l'autre sexe ou les clients.

Dans le cas de travail industriel, ce règlement permet aussi de préciser les règles de sécurité. Par exemple en obligeant les travailleurs à s'équiper de protections adéquates, de suivre des procédures en travaillant avec des machines dangereuses.

---

1 Dans la plupart des pays, l'établissement d'un règlement de travail est obligatoire et doit suivre certaines règles.

Le règlement peut aussi mentionner des interdictions, comme la consommation d'alcool ou de drogue sur le lieu de travail ou toutes autres activités nuisibles à l'entreprise.

Comme la vie d'une entreprise évolue, ces documents internes doivent souvent s'adapter aux changements en tenant compte des particularités de l'entreprise.

### **Thèmes souvent présents dans des règlements de travail**

- Attitude envers les clients et les autres collaborateurs.
- Prévention des accidents et hygiène.
- Comportement dans l'entreprise.
- Respect des horaires et traitements des absences.
- Jours fériés et de vacances.
- Protection des données et confidentialités.

*« La bêtise est séduisante pour ceux qui l'accueillent, mais sa funeste laideur apparaît en prenant de la hauteur. »*

## LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

*Blessures, mutilations, infirmités, handicaps... chaque année, plus de 250 millions de personnes sont victimes d'accidents de travail. Ceux-ci seront fatals pour environ 2.2 millions de travailleurs, soit plus de 6'000 morts par jour<sup>1</sup>.*

Le plus dur face à ce nombre de victimes, c'est de songer que la plupart de ces accidents résultent d'un simple manque de prise en compte des risques. Cette « stupidité dévorante » s'exprime par exemple dans l'absence d'équipement de protections pour prévenir les chutes d'objets ou de personnes, les coupures, les brûlures, les écrasements, les asphyxies, les intoxications, les atteintes à la vue...

Le plus souvent, il aurait suffi de quelques mesures de sécurité pour éviter ces drames et ces souffrances. Par ailleurs, les accidents entraînent aussi des pertes économiques importantes et peuvent conduire à faire disparaître une entreprise.

Face à ce fléau, l'entrepreneur doit protéger son personnel en prenant en compte les points suivants :



### 1. Évaluer et analyser les risques

Quels sont les dangers liés à une activité (accidents, maladies) ? Que pourrait-il se passer en cas d'erreur humaine ou de défaillance technique ? Quel impact à moyen et long terme sur la santé du personnel ? Ces questions doivent être examinées à chaque nouvelle situation.

### 2. Sécuriser le travail

Réfléchir aux mesures de sécurité à prendre et modifier l'espace ou les conditions de travail : barrières, filtres, sortie de secours, règles... Acquérir le matériel de protection adéquat : lunettes, casques, protections auriculaires, gants, extincteurs, désinfectants, etc.

### 3. Appliquer les mesures

Beaucoup de travailleurs négligent la sécurité en ne suivant pas les consignes ou en ne portant pas les protections disponibles. Des informations sur les risques d'accidents et des incitations actives (par exemple en offrant une prime à ceux qui se protègent) peuvent développer un sens partagé de la sécurité.

---

1 Chiffres issus des statistiques de l'« Organisation internationale du travail »

## 4. Quelques principes sur la gestion du travail

Depuis des millénaires les hommes travaillent et font du commerce. Au fil du temps, certains principes se sont imposés comme des règles de bon sens. Voici quelques principes qui sont souvent mentionnés dans les cours d'économie.

### 1. Loi de Hofstadter

Douglas Hofstadter, professeur en science cognitives (1979).

*« Il faut toujours plus de temps que prévu, même en tenant compte de la Loi de Hofstadter ».*



Selon cet adage, la prévision d'un planning est toujours trop optimiste. Par exemple le travail que l'on imagine faire facilement en un jour, peut finir par prendre plusieurs semaines.

Pour tenir compte de ce glissement temporel, il est bien de prendre de la marge, en multipliant le temps prévu de travail par deux, trois fois ou plus.

Un autre moyen d'estimer correctement une échéance consiste à prendre comme références des travaux équivalents. Par exemple, s'il a fallu une année pour construire une maison, il est illusoire de croire que l'on pourra faire une construction semblable en 3 mois.

## 2. Loi de Douglas

Inconnu.

« L'espace supplémentaire obtenu pour ranger ses dossiers et ses documents sera couvert par encore plus de désordre. »



Cette règle souligne la tendance humaine à occuper l'espace qui lui est alloué.

Dans le monde du travail, cela conduit à tenter de régler des problèmes de rangement en cherchant à trouver davantage de place. L'espace plus grand sera malheureusement rapidement contaminé par davantage de désordre...

Pour contrer cette spirale infernale, le patron et les employés doivent veiller à optimiser leur place de travail. Ce combat consiste, entre autres, à :

- Définir des lieux en fonction de leurs usages.
- Agencer des endroits et des meubles de rangement.
- Acquérir des classeurs, des caisses, des tiroirs, etc.
- Étiqueter les dossiers, mettre des répertoires.
- Placer des poubelles selon le type de déchets.
- Classer, archiver, jeter l'inutile.
- Nettoyer et ranger les outils après usage.
- Réparer sans tarder ce qui ne fonctionne plus.
- Ranger sa place de travail à la fin de la journée/semaine.

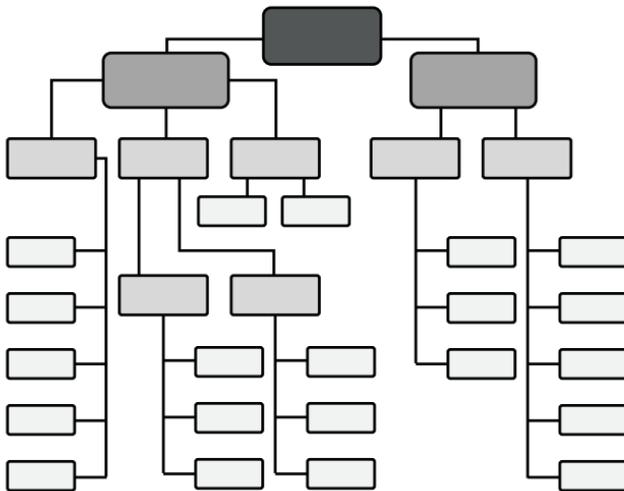
Notons que l'informatique est particulièrement sensible à la loi de Douglas.

Beaucoup de personnes utilisent l'espace à disposition sur leur ordinateur en disséminant leurs fichiers.

Résultat, chaque jour elles perdent beaucoup de temps à rechercher les courriers ou les documents.

Avec ce désordre, aucun collègue ne peut s'y retrouver, cela peut être très gênant en cas d'absences, de départs ou de décès.

Là encore, il est indispensable d'utiliser une discipline de rangement. Cela se fait en créant des hiérarchies qui tiennent compte des différents domaines d'activités (organisation, activités, clients, projets, etc.).

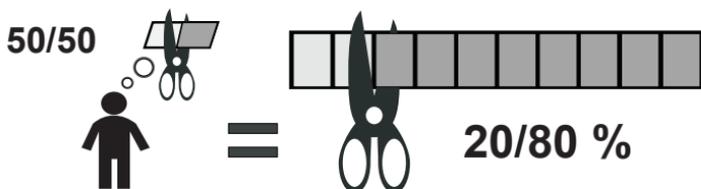


Chacun de ces domaines est ensuite subdivisé en sous-groupes, pour finalement avoir un répertoire pour chaque type de fichiers.

### 3. Principe de Pareto

Vilfredo Pareto, sociologue et économiste (1896).

« La proportion de 20 % et 80 % s'applique à de nombreux de domaines ».



Selon cette règle approximative, le découpage le plus fréquent n'est pas de 50/50, mais selon un rapport de 20/80.

Cette asymétrie se vérifie en économie en permettant d'estimer rapidement des proportions dans le domaine commercial.

Par exemple :

- 20 % des produits à vendre dans un magasin vont générer environ 80 % de son chiffre d'affaires.
- 20 % du travail apportera environ 80 % de bons résultats (donc il faudra bien choisir son emploi du temps).
- 20 % des clients vont occuper 80 % des capacités du service après-vente.

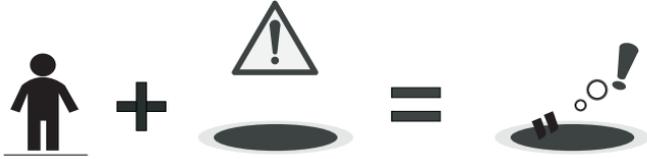
Cette règle empirique sert aussi à se rappeler avec humour que les apparences sont trompeuses. Ainsi, lorsque l'on estime que 80 % du travail est réalisé, l'on a probablement accompli qu'une part de 20 %.

Avec les imprévus, les finitions et le suivi, il faudra encore 80 % du temps et d'énergie pour accomplir cette tâche.

#### 4. Loi de Murphy

Edward A. Murphy, ingénieur en aérospatiale (~1948).

« *Tout ce qui peut mal tourner finira par mal tourner.* »



Après la Seconde Guerre mondiale, beaucoup d'ingénieurs étaient impliqués dans la mise au point du matériel destiné à conquérir l'espace. Toutefois, cela ne se passait pas toujours très bien et c'est après un test stupidement raté que M. Murphy a énoncé sa règle.

Selon cette vision pessimiste, les problèmes ont une tendance naturelle à s'engouffrer dans les plus infimes failles.

L'homme contribue souvent à ces funestes échecs en trouvant avec génie, la chose qu'il ne fallait absolument pas faire.

« *S'il y a une chance sur un million qu'un gars tombe dans un trou, vous ne savez pas comment, mais il va la trouver.* »

La fatalité de la loi de Murphy est souvent invoquée après de retentissants échecs, par exemple après la démonstration ratée d'une nouvelle machine, lors du lancement d'un produit défectueux ou d'une erreur de conception d'un logiciel.

Pour écarter la menace de cette loi funeste, l'homme avisé établit des tests et des contrôles rigoureux, il anticipe aussi les problèmes potentiels en prévoyant des solutions ou des plans de secours.

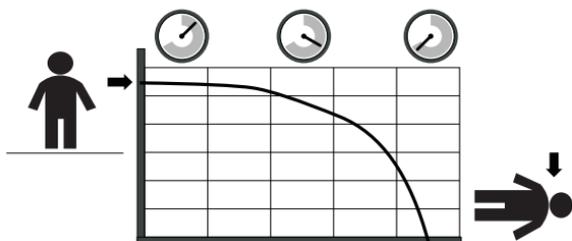
Notons aussi que la loi de Murphy sert également d'avertissement dans le domaine de la sécurité.

Ne pas mettre de protection ou agir sans prudence peut permettre à la souffrance et à l'échec de surgir soudainement.

## 5. Loi d'Illich

Ivan Illich, prêtre catholique et penseur (~1970).

*« Au-delà d'une certaine durée, on devient moins productif, voire contre-productif. »*



Cette règle dénonce l'idée selon laquelle les performances humaines suivraient une progression constante. Non, l'homme n'est pas une machine, et il ne suffit pas de doubler ses heures de travail pour produire deux fois plus.

Grâce à cette règle, les entrepreneurs ont compris l'intérêt d'aménager des temps de pause régulièrement et de veiller à permettre à leurs employés de récupérer et de se reposer.

Selon mon expérience une part essentielle des performances professionnelles naissent dans le repos et en prenant du temps pour réfléchir et anticiper les problèmes. Pour cette raison, j'évite au maximum de travailler dans le stress et refuse, sauf urgence, de travailler ou de faire des activités pénibles le dimanche. Grâce à ces ressourcements réguliers, je peux travailler avec beaucoup d'énergie et une forte concentration.

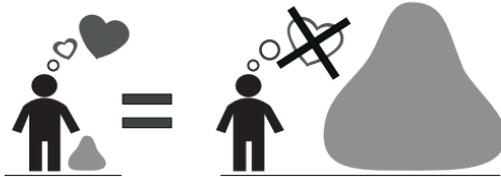
Notons qu'il existe une version biblique de cette loi :

*« En vain vous levez-vous matin, vous couchez-vous tard, et mangez-vous le pain de douleur ; il en donne autant à ses bien-aimés pendant leur sommeil. »* Psaume 127.2.

## 6. Loi de Laborit

Henri Laborit, chirurgien neurobiologiste (~1980).

*« Chaque individu a une inclination naturelle à faire d'abord les choses qui lui font plaisir. »*



Cette règle, issue de l'observation du comportement humain et animal, met en évidence notre tendance à choisir les choses les plus agréables et à remettre à plus tard les tâches pénibles. Ce principe de fuite aussi appelé « la loi du moindre effort » ou la « procrastination », conduit à reporter au lendemain des travaux moins plaisants. Résultat détestable, le volume des choses pas agréable ne cesse d'augmenter ce qui renforce encore le manque d'enthousiasme.

Dans une entreprise, ce glissement entraîne des retards, de graves problèmes d'organisation, voire la paralysie de secteur entiers ou du service aux clients.

Pour éviter cette mauvaise gestion des projets, on peut se faire des listes des tâches à faire en les disposant par secteurs et selon leur ordre de priorité. Le fait de cocher les cases des tâches réalisées permet de voir l'avancement du travail et apporte le plaisir du travail accompli. Disposer les tâches les plus agréables à la fin peut être aussi un bon moyen de s'encourager à faire rapidement les moins gratifiantes.

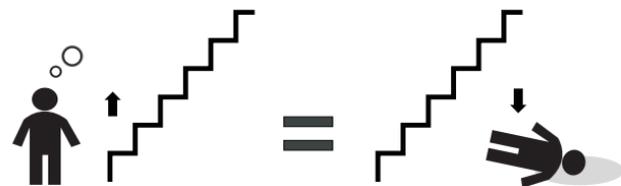
Un remède biblique écrit par un sage il y a environ 3000 ans.

*« Tout ce que tu trouves à faire, fais-le avec l'énergie que tu as (...) ».* Ecclésiaste 9.10

## 7. Principe de Peter

Laurence Johnston Peter (pédagogue) et Raymond Hull (1969).

*« Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence. »*



Présidents, directeurs, chefs de service, cadres... Des observations rigoureuses ont démontré qu'un nombre conséquent de postes sont occupés par des personnes qui ne savent pas les assumer.

Les raisons de ces incompétences chroniques se cachent dans le désir de vouloir gravir les échelons en vue d'obtenir davantage de gloire, de pouvoir ou d'argent. Malheureusement, si les ambitions portent à voir grand, les compétences ne suivent pas toujours l'ascension.

Pour éviter cette conquête de la médiocrité, les candidatures doivent être examinées en tenant compte des facultés réelles du cadre ou de l'employé. Dans cette analyse, il faut distinguer entre les motivations de vanité et celles visant à un développement légitime des compétences.

Certaines personnes ne frappent pas le regard et, sans grands diplômes, elles peuvent toutefois avoir un très grand potentiel. Dans ce sens, il est bon de se rappeler avec sourire qu'un professeur de Grec avait dit au jeune Einstein : « Monsieur, vous n'arriverez jamais à rien dans votre vie <sup>1</sup> ».

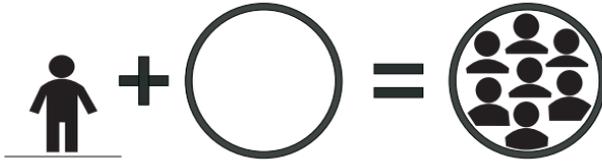
---

1 Albert Einstein : Créateur et rebelle, Banesh Hoffmann, Éditions du Seuil, coll. « Points-Sciences », 1975, pages 25 et 28.

## 8. Loi de Parkinson<sup>1</sup>

Cyril Northcote Parkinson, historien (1957).

« *Tout travail au sein d'une administration augmente jusqu'à occuper entièrement le temps qui lui est affecté.* »



Cette règle décrit la propension des services publics ou des administrations à se gonfler en multipliant les postes de fonctionnaires. Aussi applicable dans la bureautique des entreprises, certains services pouvant tourner à plein régime en étant parfaitement... inutiles.

Sur le plan individuel, cette loi se manifeste par la tendance à utiliser totalement les budgets ou le temps imparti à un projet. Par exemple, si vous avez un délai d'un mois pour rendre un travail, vous allez probablement attendre les derniers instants pour vous y mettre et respecter le délai.

Une manière efficace de contrer cette boulimie administrative est d'évaluer objectivement les profits apportés par un service. Est-ce que cela apporte un bénéfice quantifiable à l'utilisateur ou à l'entreprise ? Au vu des ressources consommées cela vaut-il la peine ? Serait-il possible de simplifier et d'optimiser ? Souvent le chef de service aura mille arguments pour défendre les postes et le budget alloués. Pourtant, la raison d'être d'une administration doit se mesurer en tenant compte de sa capacité à servir efficacement les entreprises ou les collectivités.

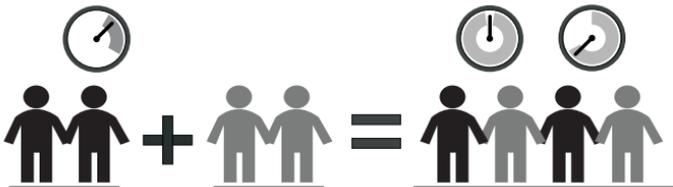
---

1 À ne pas confondre avec la maladie neurologique découverte en 1817 par James Parkinson.

## 9. Loi de Brooks

Frederick Brooks, ingénieur informaticien (1975).

*« Ajouter des personnes à un projet en retard accroît son retard. »*



L'auteur de cette citation travaillait sur les systèmes d'exploitation des premiers ordinateurs. Alors qu'il était absorbé par un projet colossal, il a pu observer que le retard grandissait, malgré le renfort de nouveaux employés censés les aider dans leur tâche.

Cette expérience souligne les limites du travail en équipe. Pour être efficace, il faut que les collaborateurs travaillent de manière sectorisée en maîtrisant leurs outils et leur domaine de travail. Cette logique s'applique aussi au dimensionnement des espaces de travail. Faire travailler 10 personnes dans un minuscule atelier conduira à paralyser la production alors que deux personnes pourraient y être plus efficaces.

Ce principe se vérifie aussi lorsque l'on travaille avec des aides ponctuelles : l'obligation de préparer et d'expliquer le travail peut être plus conséquente que de le faire soi-même. L'engagement de personnel dans une entreprise doit donc se faire en tenant compte de l'énergie et du temps qu'il faut consacrer à les former et les assister.

Pour contrer l'effet de la loi de Brooks, les ressources en personnels doivent être suffisantes en nombre et bien organisées. Chaque employé abrite un capital de connaissance et de savoir-faire. Ces ressources invisibles sont essentielles

à l'entreprise. Conscientes de ces richesses, de nombreuses entreprises soignent leur personnel en offrant des conditions de travail supérieures à la concurrence (salaire, assurances sociales, vacances, etc.).

\*\*\*\*\*



### **Questions à méditer ou à partager en groupe**

Dans ce chapitre nous avons abordé trois domaines relatifs à la gestion d'une entreprise : les clients, les richesses matérielles, et les ressources humaines.

1. Quel est l'aspect qui représente pour vous le plus grand défi, et pourquoi ?
2. Le tableau qui se trouve à la page 208 présente six qualités d'un gestionnaire. Laquelle vous semble la plus difficile à appliquer et comment désirez-vous la renforcer ?
3. Dans les principes sur la gestion du travail, quelles est la loi qui vous parle le plus et pourquoi ?







## MODÈLES PRATIQUES



### 24 projets d'entreprises

Ce chapitre présente une palette d'entreprises en indiquant les diverses ressources nécessaires, soit :

- Le niveau de compétences requis (représenté sommairement par un diagramme).
- Les investissements nécessaires en tenant compte du site d'activité et des principaux outils.
- Des éventuelles matières de base nécessaires à l'activité.

Comme il est impossible de tenir compte du degré de développement<sup>1</sup>, la présentation de ces professions se limite à présenter sommairement des secteurs d'activités.

Pour affiner l'élaboration de l'une de ces entreprises, il est possible d'obtenir davantage d'informations sur les aspects théoriques et pratiques de ces métiers en consultant des sites sur Internet ou des ouvrages spécialisés.

---

1 Voir «niveau de développement en vigueur», page 121.

## Agriculture



« L'Éternel Dieu prit l'homme, et le plaça dans le jardin d'Eden pour le cultiver et pour le garder. » Genèse 2.15



L'agriculture est vitale pour les peuples, elle est pourtant souvent méprisée par ceux qui oublient d'où vient leur nourriture.



### Compétences



Pour exploiter les richesses du sol, il faut savoir sélectionner des cultures adaptées et rentables, aménager les champs, veiller à l'irrigation et soigner les plantes. Comme le sol perd de précieux nutriments<sup>1</sup>, l'agriculteur doit aussi savoir nourrir ses terres avec des engrais. Ce travail requiert aussi de savoir utiliser diverses sortes de machines et de gérer du personnel. À noter que l'activité agricole peut s'associer avec profit à de l'élevage et à la vente directe de produits alimentaires.

### Investissements



**Site :** Champ, verger ; la surface minimum pour une exploitation agricole dépend de trois groupes de facteurs<sup>2</sup> :

1. Le climat, la qualité des terres et l'accessibilité à l'eau.
3. Le type de culture et leurs valeurs nutritives et financières.
3. Les coûts d'exploitation et le rendement de l'entreprise.



**Outils :** Charrues, pioches, pelles, brouettes, fourches, haches, hachettes, semoir, herses, traction animale (boeufs, chevaux), matériel d'irrigation.

Éventuellement : tracteurs, pompes, véhicule(s) de livraison.



### Matières premières et fournitures

Semences, eau, engrais.

- 
- 1 Cette perte de minéraux et d'éléments essentiels aux plantes représente environ 45 kg/hectare (azote, potassium, phosphore...).
  - 2 En Afrique subsaharienne on estime que la surface minimum pour une famille est de 0,5 à 5 hectares.

## Boulangerie - Pâtisserie



« Il fait germer l'herbe pour le bétail, et les plantes pour les besoins de l'homme, afin que la terre produise de la nourriture (...) et le pain qui soutient le coeur de l'homme. Psaume 104.15

« Notre Père (...) donne -nous notre pain de ce jour... » Matthieu 6.11



Dans la Bible, le pain est le symbole des ressources nécessaires à la vie des hommes. Le Christ utilisera l'image du pain pour faire référence au Salut qu'il offre à l'humanité. Faire du pain est donc une très belle manière de collaborer à la générosité de Dieu.



### Compétences



Le pain est périssable, le boulanger doit donc travailler durant une partie de la nuit afin de vendre ses produits dès le matin. La fabrication de bon pain nécessite de savoir sélectionner les bonnes farines, de maîtriser les mélanges, les processus de fabrication et de gérer les temps de cuisson. Comme pour les autres métiers du secteur alimentaire, il nécessite une hygiène irréprochable.

### Investissements



**Site :** Cuisine propre, espace de stockage sec et protégé des insectes ou des rongeurs.



**Outils :** Four à pain, pétrin, bacs, plaques à cuire, rouleau à pâte, brosse à four, pelle à farine, toile en lin, écouvillon (brosse avec un manche), balance, mesure, couteaux.

*Éventuellement :* pétrin électrique, moule pour biscuits.



### Matières premières et fournitures

Bois ou électricité pour alimenter le four.

*Boulangerie :* Farines (blé, maïs...) sel, levure, eau (pure), huile.

*Pâtisseries :* sucre, fruits, crèmes, fromages, confitures ou additifs alimentaires pour gâteaux, emporte-pièce.

## Cuisine - Restaurant - Services traiteur



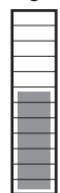
« Les yeux de tous espèrent en toi et tu leur donnes la nourriture en son temps. Tu ouvres ta main et tu rassasies à souhait tout ce qui a vie. » Psaumes 145.15



Les aliments ne sont pas seulement nécessaires à la vie, ils sont aussi une source de plaisir et de convivialité. Savoir apprêter des mets succulents est un art et une passion.



### Compétences



Préparer des repas requiert un sens du goût et de bonnes connaissances des ressources alimentaires et des moyens de les façonner.

Un bon cuisinier maîtrise les processus de fabrication, il sait travailler avec méthode et créativité en gérant les procédures de conservation, de préparation et de cuissons.

À ces qualités culinaires s'ajoute une grande rigueur en vue de préserver une parfaite hygiène de ses locaux, de ses outils et des aliments.

### Investissements



**Site :** Cuisine équipée avec plonge, table de travail, aération, poubelle... (avec idéalement le sol et les murs en carrelage).



**Outils :** Four et moyens de cuisson, grills, marmites, casseroles, poêles, plats, assiettes, bols, couteaux, hachoirs, fouets, pétrin, rapes, moules, louches, cuillères, fourchettes, pinces, mesures, passoires, moulin, baguettes, grattoirs, minuterie, ouvre-boîte.  
*Éventuellement :* Réfrigérateur, congélateur, friteuse, robot de cuisine.



### Matières premières et fournitures

Viandes, oeufs, poissons, fruits, légumes, céréales, farines, pâtes, huiles, fromages, épices, vinaigre, boissons...

## Hôtellerie - Auberge



 « N'oubliez pas l'hospitalité ; car en l'exerçant, quelques-uns ont logé des anges, sans le savoir. » Hébreux 13.2

« (Le Samaritain soigna le malheureux), il le mit sur sa propre monture, le conduisit à une hôtellerie, et prit soin de lui. » Luc 10.33

 Avoir un toit, un lit et de la nourriture fait partie des besoins vitaux de l'homme. Accueillir et loger des pensionnaires est donc une très belle manière de servir son prochain.

### ? Compétences



Le travail d'hôtelier touche plusieurs secteurs : il faut savoir agencer et entretenir un ou plusieurs bâtiments, tenir compte des besoins des clients, planifier l'occupation des chambres, gérer la nourriture et la cuisine, les nettoyages, le personnel, la comptabilité...

Ce rôle de gérant demande aussi d'avoir un bon sens de l'organisation et la capacité de pouvoir gérer les imprévus en gardant une attitude aimable envers la clientèle.

### Investissements

 **Site** : Bâtiment bien situé, propre, sans nuisances, avec des chambres, des salles d'eau, un réfectoire et une cuisine équipée. *Éventuellement* : espace de jeux et de loisirs, piscine, jardin, bibliothèque, salon de repos, etc.

 **Outils** : Lits, couvertures, oreillers, fauteuils, tables, chaises, couverts, matériels de cuisine, téléphone(s), enseigne, etc. *Éventuellement* : véhicule pour transporter les clients, les bagages et la nourriture, ordinateur(s).

### ☀ Matières premières et fournitures

Alliments, boissons, linges, literies, lessives, savon, annonces publicitaires, connexion Internet (WiFi).

## Menuiserie - Charpente



« Dieu dit que la terre produise (...) des arbres fruitiers donnant du fruit selon leur espèce (...) et cela fut ainsi. » Genèse 1.11



Les arbres sont une magnifique source de richesses, leurs fruits servent de nourriture, leurs troncs et leurs branches permettent de faire du feu et de construire des objets. Notons que c'est ce beau métier que le Christ a pratiqué en étant parmi les hommes.

### ? Compétences



Durs, tendres, souples, noueux, secs... Pour travailler le bois, il faut connaître les diverses essences d'arbre. Comme le façonnage se fait avec des outils coupants, cela demande de l'adresse. Un bon artisan doit aussi savoir élaborer un projet, concevoir un meuble ou une structure. Précis et minutieux, il doit aussi maîtriser les techniques de fixation, l'application des peintures et des vernis.

### Investissements



**Site :** Atelier avec établis et espace abrité pour stocker le bois.



**Outils :** Scie(s) circulaire(s), scies à main et à onglets, perceuse à colonne et portatives, forets à bois, à métaux et à béton, mèches cloches, ciseaux à bois, gouges, marteaux, maillets, vilebrequin, rabots, râpes, limes, tenailles, pinceaux, coupe verre, cale à poncer, pierre à affûter, tréteaux, jeux de serres-joints, mètres, rubans, réglettes, calibre, compas, équerres droite et angulaire.

*Éventuellement :* raboteuse électrique, ponceuse, compresseur, soufflette et pistolet à peinture.



### Matières premières et fournitures

Planches, poutres, lattes, panneaux en bois, vitrage, colles, clous, vis, chevilles, tire-fonds, tourillons, charnières, serrures, papier à poncer, peintures, vernis.

## Électricité



« Dieu dit : que la lumière soit ! Et la lumière fut. » Genèse 1.3



*L'électricité agit dans les atomes depuis les origines du monde, mais c'est seulement à partir du 18<sup>e</sup> siècle que l'homme a commencé à utiliser ce flux d'énergie pour créer de la lumière et faire tourner des moteurs. Aujourd'hui, la maîtrise de l'électricité permet de nombreux prodiges technologiques et informatiques.*



### Compétences



L'électricité peut apporter de précieux services, mais elle peut aussi entraîner la mort. L'électricien doit donc être particulièrement méthodique et rigoureux, il doit connaître les lois et principes à appliquer pour câbler des tableaux d'alimentation, faire des réseaux, brancher des prises et de nombreux type d'appareils.

La pratique de ce métier est habituellement soumise à autorisation.

### Investissements



**Site :** Atelier (éventuellement mobile) avec établis et étau.



**Outils :** Multimètres (voltmètre, ampèremètre, ohmmètre), pinces coupantes, à dénuder, etc., tire-fil, fer à souder, jeux de tournevis, tâteur, scie à métaux, jeux de clés plates et à pipes, clé à molette, pince ampèremétrique, mètre, perceuse, marteaux, burins, limes, queue de rat, mèches à étages, réglette, pied à coulisse, gants et lunettes de protection.

*Éventuellement :* meuleuse, machine à gainer électrique, aspirateur.



### Matières premières et fournitures

Câbles, fils électriques, tubes pour gainages, prises, interrupteurs, tableaux électriques, connecteurs, boîtes de dérivation, luminaires, mortier rapide, gaines isolantes, vis.

## Installation sanitaire



« Je répandrai sur vous une eau pure et vous serez purifiés » Ézéchiel 36.25.

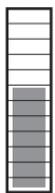


2.4 milliards de personnes n'ont pas accès à de l'eau potable ou à des toilettes. Chaque année, ce manque d'hygiène tue des millions de personnes. Être l'artisan de la propreté et du confort est une belle manière de servir son prochain.

### + Les enjeux

L'homme regarde à ce qui frappe son regard, pourtant une part essentielle du développement se situe sous la surface du sol. Ainsi, c'est grâce aux égouts<sup>1</sup> et aux réseaux qui apportent de l'eau potable dans les habitations que les sociétés peuvent progresser sur de bonnes bases.

### ? Compétences



Réaliser un réseau d'évacuation ou d'eau potable, poser un système de chauffage ou installer des appareils sanitaires nécessite un bon sens technique et de l'adresse manuelle. À ces qualités s'ajoutent des connaissances théoriques pour faire le concept de l'installation, dessiner les plans, calculer la taille des tubes, les pressions et des pertes de charges.

### Investissements



**Site :** Atelier avec étaux et pinces à tube.



**Outils :** Coupe-tube, scies, filières, matériel de soudure, perceuses, meuleuse, pinces à tube et coupantes, marteaux, burins, limes, tourne-vis.

*Éventuellement :* véhicule(s) pour le transport des fournitures.



### Matières premières et fournitures

Tubes, canalisations, raccords, lavabos, mitigeurs, cuvettes, chasses d'eau, compteurs, appareils de chauffage et sanitaires.

---

1 À titre d'exemple, la ville de Paris en abrite environ 2'400 kilomètres !

## Maçonnerie - Génie civil



 « Hiram était rempli de sagesse, d'intelligence, et de savoir pour faire toutes sortes d'ouvrages. » 1Rois 7.14, voir aussi Exode 31.2-6, 35.31-35.

 Plusieurs textes de la Bible valorisent la capacité de construire des choses de qualité. Grâce à ce don précieux, un pays peut se développer.

### + Les enjeux

Maçons, plâtriers, peintres, carreleurs, installateurs sanitaires... Savoir réaliser un mur solide et bien droit, construire un bel escalier, lisser, crépir, peindre, ou poser du carrelage... Toutes ces activités ne sont pas simplement du travail, elles sont l'expression de l'art de façonner intelligemment les choses.

### ? Compétences



Les métiers de la construction nécessitent d'avoir une très bonne habileté manuelle, de savoir réfléchir en trois dimensions, de maîtriser la lecture des plans et de connaître les outils et les techniques de construction. Ces compétences peuvent s'acquérir par un apprentissage auprès d'artisans expérimentés.

### Investissements

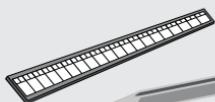
 **Site** : Atelier équipé avec des espaces de stockage pour les outils et le matériel de chantier.

 **Outils** : Matériels selon le type d'activité ; brouettes, pelles, truelles, taloches, échafaudages, véhicule pour le transport des fournitures, rouleaux, perceuses, meuleuses, coupe-carreaux.  
*Éventuellement* : machines de chantier, grue, bétonnière.

### ☀ Matières premières et fournitures

Briques, ciment, gravier, plâtre, peinture, carreaux, listes de finitions, colles, enduits, crépis, fenêtres, portes, barrières, etc.

## Architecture



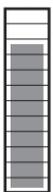
« Au bout de vingt ans, Salomon avait bâti les deux maisons, la maison de l'Éternel et la maison du roi. » 1 Rois 9.10



Maisons pour s'abriter, usines, écoles, bâtiments de prestige..., l'architecte fait office de chef d'orchestre en gérant les diverses compétences dans l'art de construire.



### Compétences



L'architecture ne consiste pas seulement à dessiner des plans. Pour concevoir un bâtiment il faut concilier les contraintes du terrain, les lois, les finances et des désirs du client. Sur le plan technique, il s'agit de bien connaître les matériaux et les normes pour les installations électriques, sanitaires, etc. Lors des travaux, l'architecte doit planifier les interventions des entreprises. L'architecture demande donc une créativité technique associée à un bon sens de l'organisation.

### Investissements



**Site :** Bureau lumineux avec une grande table, éventuellement un espace d'accueil et de présentation pour les séances avec les clients.



**Outils :** Matériel de dessins, tables, règles, équerres, compas, téléphone, machine à calculer, niveaux, chevillères, documentation avec informations sur les normes, ouvrages de référence, matériel pour faire des maquettes.

*Idéalement :* ordinateur avec logiciels spécialisés, imprimante pour grand format, véhicule, télémètre laser, bon appareil photo.



### Matières premières et fournitures

Papier de grand format, encres, documentation sur les matériaux. Catalogue de produits, échantillons.



« Tous les hommes habiles, en qui l'Éternel avait mis de la sagesse et de l'intelligence pour savoir et pour faire, exécutèrent les ouvrages... » Exode 36.1



Alors que la société s'extasie souvent devant les exploits des sportifs ou des acteurs, c'est pourtant grâce à ceux qui trouvent des solutions que le monde s'améliore.



## Compétences



L'intelligence pour concevoir de nouvelles choses, gérer des projets complexes ou apporter des solutions techniques n'est pas donnée à tout le monde : il faut de solides connaissances scientifiques, la capacité d'utiliser les mathématiques et les outils de calculs et de simulations informatiques.

À ces talents conceptuels et de recherches s'ajoute un sens aigu de l'organisation pour diriger ou développer un projet. Ces compétences se développent habituellement dans des écoles techniques de haut niveau<sup>1</sup>.

## Investissements



**Site :** Bureau bien éclairé



**Outils :** Ordinateur avec logiciels de conception (plans techniques, calculs scientifiques, simulations, etc.), appareils de mesures, ouvrages de référence.

*Éventuellement :* laboratoire, atelier de fabrication (prototypes, formules chimiques, systèmes électroniques, etc.)



## Matières premières et fournitures

Selon le secteur de recherche et de développement. La denrée la plus importante est la matière « grise » (le cerveau).

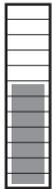
1 Des diplômes reconnus sont habituellement requis pour exercer comme ingénieur civil (construction).

## Mécanique



 À bon régime, un moteur à essence effectue entre 5000 à 7000 tours par minute. À chaque rotation, il s'agit de gérer avec précision la danse des pistons et des soupapes pour aspirer l'air, mélanger et allumer le carburant, transmettre l'énergie à la boîte à vitesses et aux roues, faire de l'électricité, etc. Ce genre d'exploit est le fruit de l'art de la mécanique.

### ? Compétences

 La mécanique touche un large éventail d'activités, elle nécessite un grand sens de la précision, de la réflexion et de l'habileté intellectuelle et manuelle. À ces compétences, il s'agit d'ajouter la connaissance des matériaux, des techniques d'usinage et des assemblages (fraisage, tournage, filetage, soudage, polissage, etc.).

Ces aptitudes s'obtiennent en suivant un apprentissage ou une formation dans une école technique.

### Investissements

 **Site :** Atelier de construction mécanique ou de réparation (par exemple pour les véhicules).

 **Outils :** Clés et douilles, limes, scies, tournevis, pinces, appareil à souder, perceuse, pied à coulisse,

*Mécanique auto :* lift, cric hydraulique, palan, démonte pneu, compresseur, contrôleur électronique, stroboscope...

*Mécanique générale :* tour, fraiseuse, perceuse de précision, scie à ruban pour métal, meuleuse...

*Éventuellement :* micromètre, rectifieuse, machine d'usinage ou de découpage à commande numérique.

### ☀ Matières premières et fournitures

Tôle, barres, tubes, fournitures, pièces de rechange, boulons, écrous, rivets, produits pour soudures, vernis, huiles, etc.

**Taxi - Livraisons**

« Isaï prit un âne, qu'il chargea de pain, d'une outre de vin et d'un chevreau, et il envoya ces choses à Saül par David. » 1 Samuel 16.20



Depuis des millénaires, les hommes utilisent des moyens pour se déplacer ou transporter des charges. Répondre au besoin de mobilité permet de favoriser le développement d'un pays.

**Compétences**

Conduire un véhicule n'est pas seulement une prestation technique, c'est une responsabilité dans laquelle on prend en charge des richesses ou la vie d'autres personnes.

Un bon chauffeur conduit prudemment en évaluant constamment les dommages qu'il pourrait produire ou subir. Pour sauvegarder son outil de travail, il prend soin de son véhicule, utilise avec ménagement son moteur et sait prendre en charge les travaux d'entretien<sup>1</sup>.

Avant de prendre en charge des passagers, il s'assure que le véhicule est en état de marche, qu'il y a suffisamment de carburant et qu'il connaît l'itinéraire.

Ces qualités se développent par une formation et doivent être validées par un permis adapté au type de véhicule.

**Investissements**

**Site :** Parc ou garage sécurisé pour le(s) véhicule(s)



**Outils :** Véhicule(s), matériel de communication, permis de circuler, assurance responsabilité civile, cartes géographiques.  
*Éventuellement :* système de navigation par GPS.

**Matière première et fournitures**

Carburant, huiles, pneus, pièces de rechange, matériel de nettoyage.

1 Voir les informations concernant la perte de valeur d'un véhicule, page 89.

## Couture



 « Dorcas faisait beaucoup de bonnes oeuvres (...) ils lui montrèrent les tuniques et les vêtements qu'elle faisait ». Actes 9.36-39

 Contrairement aux animaux, l'homme n'a pas de fourrure ou de carapace, il doit se vêtir pour se protéger des agressions de la nature. Le vêtement joue aussi un rôle social important en servant à renforcer la dignité. Embellir le monde est un très beau métier.

## + Les enjeux

L'habillement et le commerce textile génèrent chaque année un chiffre d'affaires mondial d'environ 300 milliards de dollars. C'est donc une branche économique très lucrative. Mais attention, comme ce secteur est fortement occupé par des fabricants asiatiques, il faut exercer des activités qui ne soient pas menacées par des produits vendus à très bas prix.

## ? Compétences

 Fabriquer, découper et agencer des tissus pour en faire des habits, des toiles, des rideaux, des souliers ou d'autres types d'objets requiert de l'habileté, une bonne vue et des connaissances sur les matériaux et les techniques d'assemblage. Comme ce secteur est souvent influencé par la mode, ce métier demande aussi d'avoir de la créativité, un sens de l'esthétique et du goût dans l'usage des couleurs.

## Investissements

 **Site :** Chambre ou atelier bien éclairé, avec une grande table et des espaces de rangement.

 **Outils :** Machine(s) à coudre (idéalement électrique), aiguilles, crochets, dès, bobines. *Éventuellement :* métier à tisser ou machine à tricoter.

## ☀️ Matières premières et fournitures

Tissus, toiles, cuirs, fils, fibres, teintures, colles, rivets, boutons.

## Salon de coiffure



« Il y a parmi nous quatre hommes qui ont fait un vœu ; prends-les avec toi..., pourvois à leur dépense, afin qu'ils se rasent la tête. » Actes 21.24



L'être humain possède en moyenne environ 100'000 cheveux, ces minuscules tiges s'allongent discrètement et chaque mois ce sont entre 7 à 20 mm qui s'ajoutent à notre chevelure. Une matière à façonner avec art et en usant d'amabilité envers les clients.



### Compétences



Couper et prendre soin des cheveux nécessite une grande habileté manuelle. Le coiffeur doit avoir de l'expérience et de la créativité afin de pouvoir réaliser des variétés de coupes, de teintes et de mises en forme. Par son contact physique avec les clients, ce métier exige de bonnes compétences relationnelles et une faculté d'écoute. Ces compétences peuvent s'acquérir par une formation en école ou par un apprentissage.

Un coiffeur peut étendre ses prestations en exerçant comme barbier et/ou en vendant des produits de soins corporels et capillaires.

### Investissements



**Site :** Salon de coiffure avec salle d'attente, chaises, miroirs, éviers (peut aussi se faire à domicile avec du matériel mobile).



**Outils :** Ciseaux de coiffeur (avec micros-dents), ciseaux sculpteurs, brosses, balais, peignes, rasoirs, affûteur, fer à friser, bigoudis, capes, lave-tête, vaporisateur, serviettes, sèche-cheveux, miroirs.

*Éventuellement :* séchoir casque, tondeuses électriques.



### Matières premières et fournitures

Shampoings, lotions, parfums, décolorants, teintures, accessoires, mèches, perruques, mousse à raser...

## Commerce - Boutique



« La femme vertueuse... fait des chemises, et les vend et elle livre des ceintures au marchand. » Proverbes 31.24



Toute entreprise vise à répondre à des besoins en proposant des services ou des produits adaptés. Le marchand applique cette logique en proposant à ses clients des produits en échange d'une rémunération.

### ? Compétences



Le sens du commerce n'est pas donné à tout le monde. Il requiert de savoir développer une stratégie de vente efficace et rentable. Pour cela, il s'agit de bien choisir son « public cible » et ses produits. Ensuite, il faut gérer les investissements, fixer les prix avec des marges raisonnables, optimiser les rendements et traiter la comptabilité. Avec les pressions économiques ambiantes, le commerçant doit aussi constamment veiller à renforcer sa visibilité et se distinguer de ces concurrents. La maîtrise de ces diverses facettes peut s'acquérir lors d'un apprentissage ou par une formation dans une école commerciale.

### Investissements



**Site :** Magasin attrayant et bien situé/emplacement au marché, véhicule aménagé en commerce, espace de stockage, bureau.



**Outils :** Caisse enregistreuse, balances, téléphonie.

*Éventuellement :* véhicule(s) de livraison, ordinateur avec logiciel de comptabilité.



### Matières premières et fournitures

Assortiments de produits et selon le secteur d'activité du commerce ; alimentation, outillage, produits ouvrés, mercerie, habillement, carburants, cosmétiques, etc.

## Fournisseur - Grossiste



« La famine régnait dans tout le pays. Joseph ouvrit tous les lieux d'approvisionnement, et vendit du blé aux Égyptiens. » Genèse 41.56



« Celui qui fournit les autres commerçants exerce un rôle essentiel. Cette position d'intermédiaire nécessite toutefois de la sagesse afin de développer un réseau de distribution efficace et attractif. »

### + Les enjeux

L'une des préoccupations des commerçants est de vendre de bons produits. Comme il est difficile de faire des recherches et d'établir des contacts avec les fournisseurs, le grossiste achète des lots de marchandises destinés à approvisionner les revendeurs. Les marges obtenues par ces centres de ravitaillement sont, selon les produits, de 5 à 30 %.



### ? Compétences



Acheter de grands volumes de produits peut conduire à de grands profits mais aussi à de grandes pertes ! Ce métier requiert de bonnes connaissances commerciales et la capacité d'analyser les besoins et les orientations du marché. Avec la globalisation, les fournisseurs se situent souvent à l'étranger, ce qui nécessite de connaître des langues étrangères et les modalités pour l'importation.

### Investissements



**Site :** Espace suffisant pour le stockage et la vente.



**Outils :** Capitaux financiers permettant de faire des achats en gros, véhicule(s) de livraison, machine à emballer, rangements.



### ☀ Matières premières et fournitures

Selon la spécialisation du grossiste : produits alimentaires, matériels de construction, semences, outils, tissus et habits, matériel électronique, carburants, etc.

## Communicateur - Journaliste



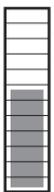
*L'Esprit du Seigneur est sur moi, parce qu'il m'a oint pour annoncer une bonne nouvelle aux pauvres... » Luc 4:18*



*Écrits, affiches, publicités, radio, télévision, vidéo, film, Internet... La connaissance exerce une influence déterminante sur notre manière de vivre. C'est pourquoi l'information est au coeur de nombreux enjeux personnels et de société.*



### Compétences



Avec l'essor des moyens électroniques, beaucoup de personnes essaient de se faire une place dans les médias. Dans ce contexte, une entreprise de communication doit se distinguer par son professionnalisme et par la qualité de ses produits. Il faut de la créativité, un excellent sens didactique et des connaissances techniques avancées pour maîtriser les diverses étapes d'élaboration (publicités, livres, journaux, sites Internet, traduction, émissions de radio et de TV). Des formations, des stages et des modèles de procédures permettent d'acquérir les fondamentaux nécessaires aux métiers de la communication.

### Investissements



**Site :** Bureau de travail avec espace d'accueil et de présentation pour les clients, studio d'enregistrement ou de prise de vue.



**Outils :** Ordinateur avec logiciels de création graphique, de mise en page, de montage sonore ou vidéo, de site Internet. Imprimantes couleur, matériel de photo, éclairages, microphones, enregistreurs, caméras, système de sauvegarde des données...

*Éventuellement :* copieurs couleur, presse rotative, émetteur de radio ou de télévision.



### Matières premières et fournitures

Papier, encres, support de mémoire, décors, acteurs, etc.

## Fournisseur : énergie, Internet...



 « Les serviteurs et les huissiers, qui étaient là, avaient allumé un brasier, car il faisait froid, et ils se chauffaient. » Jean 18.18

 *L'homme, nu et démuné, cherche à répondre à ses besoins en puisant dans les ressources de la nature. L'énergie et les moyens techniques sont devenus aux fils du temps des denrées indispensables au développement.*

### Compétences



Avec un simple panneau solaire, il est déjà possible de vendre de l'électricité. Toutefois, l'exploitation commerciale de l'énergie ou de moyens de transmission nécessite de bien maîtriser les technologies. Par exemple, pour vendre de l'énergie, il faut mettre en oeuvre la production en étant capable d'adapter ou de réparer les appareils. Dans le cas de la mise en place d'un service d'accès à Internet ou d'un cyber café, l'entrepreneur doit maîtriser les réseaux informatiques, le réglage des routeurs et du WiFi, les systèmes d'exploitation et les logiciels des ordinateurs, la configuration des imprimantes... Ces diverses compétences nécessitent un esprit logique et technique, de la rigueur et des connaissances de l'anglais.

### Investissements

 **Site :** Locaux adaptés aux prestations fournies, espace pour le cybercafé, atelier de production.

 **Outils :** *Cybercafé :* ordinateurs, câbles, hub, router, scanner, imprimante(s).

*Énergies :* panneaux solaires, éoliennes, moulins, générateurs, réservoirs, accumulateurs, régulateurs, etc.

### Matières premières et fournitures

Abonnement à un accès Internet, carburants, pièces de rechange, fournitures diverses.

## Enseignement - Formation



 « Enseigne-leur les ordonnances et les lois ; et fais-leur connaître le chemin qu'ils doivent suivre, et ce qu'ils doivent faire. » Exode 18.20

 Ces paroles adressées à Moïse soulignent le rôle et le but de l'enseignement ; la connaissance ne doit pas rester théorique, mais devenir un savoir-être et un savoir-faire.

### ? Compétences



L'enseignement est un don qui se développe dans deux espaces de compétences. Le premier est la connaissance (et la curiosité) de son sujet. Le deuxième est de savoir transmettre avec amour, passion et efficacité cette « matière » à d'autres. Ces facultés intellectuelles et didactiques peuvent être développées en suivant un cursus de formations et par un apprentissage pratique. Un grand nombre de connaissances peuvent donner lieu à des enseignements rémunérés, par exemple les savoirs scolaires et académiques, les sciences, l'apprentissage des langues, l'informatique, les technologies, les arts, le sport, etc.

### Investissements

 **Site :** Espace de cours ou de formation (salle de classe, ateliers, champs).

 **Outils :** Livres, encyclopédies, dictionnaires, planches didactiques, outils, machines ou matériels nécessaires aux domaines enseignés, tableau noir, moyens didactiques, jeux...  
*Éventuellement :* matériel de projection, matériel informatique, photocopieuse, sonorisation.

### ☀ Matières premières et fournitures

Papiers, matériel d'écriture, classeur ou dossier de cours, matières ou échantillons pour des expériences...



## Musique, peinture, sculpture...



« Entonnez des cantiques, faites résonner le tambourin, la harpe mélodieuse et le luth ! » Psaume 81.2



Les besoins de l'homme ne se limitent pas à nourrir son corps. Avec son âme l'être humain est aussi habité d'une soif de grâce et de beauté. L'artiste vise à atteindre et à charmer ces zones sensibles.



### Compétences



Précisons-le, il n'est pas facile de vivre de son art et de nombreux peintres, musiciens, sculpteurs ou photographes sont contraints de gagner leur vie par d'autres moyens. Pour obtenir une contrepartie financière, l'artiste doit viser l'excellence afin d'offrir des prestations de haute qualité et qui tiennent compte des attentes du public.

C'est souvent après plusieurs années que l'artiste est reconnu et sollicité.

Ceux qui en ont les facultés peuvent aussi gagner leur vie en enseignant leur art à d'autres (voir ci-contre sous enseignement).

### Investissements



**Site :** Atelier de peinture ou de sculpture, bien éclairé et avec ventilation. Salle de musique ou de danse, local d'exposition.



**Outils :** Matériel de peinture (chevalet, pinceaux, crayons, etc.), outils de sculpture (burins, gouges, meuleuse, polissoirs, etc.), matériel de musique (instruments, partitions, appareils de sonorisation), appareils photographiques, etc.

*Éventuellement :* ordinateur, imprimante, website.



### Matières premières et fournitures

Peintures, feuilles, toiles, cadres, bois, pierres, tirages photographiques, accessoires pour faire des bijoux, etc.

## Médecine - Cabinet de dentiste



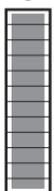
« Ce ne sont pas ceux qui se portent bien qui ont besoin de médecin, mais les malades. » Matthieu 9.12



La santé est une richesse dont on mesure l'immense valeur lorsqu'on la perd... Douleurs, souffrances, handicaps, la médecine est l'art d'apporter un soulagement et de restaurer les fonctions du corps.



### Compétences



La vie biologique est des milliards de fois plus complexe que celle des machines créées par l'homme. Connaître le fonctionnement du corps et savoir apporter des soins adéquats nécessite des années de formations scientifiques et pratiques. Un bon docteur ne se contente pas de son titre, il continue de se perfectionner en visant à offrir les meilleurs traitements à ses patients. Selon leurs compétences, les médecins ou les dentistes peuvent proposer des soins généralistes ou se spécialiser.

### Investissements



**Site :** Clinique ou cabinet avec chambre de consultation équipée du mobilier adéquat et d'un éclairage suffisant.



**Outils :** Matériel d'auscultation, stéthoscope, tensiomètre, thermomètre, oxymètre, pèse-personne, pinces médicales, plateaux, seringues, bistouris, ciseaux, écarteurs, spéculums, attelles, marteau réflexe, etc. (selon la spécialisation).

*Éventuellement :* défibrillateur, matériel d'analyse et d'imagerie (échographie, radiologie, microscope, endoscope, etc.).



### Matières premières et fournitures

Draps, essuie-mains, gants, masques, blouses, savon, produits désinfectants, bande, seringues, pansements, bande de plâtre, tests chimiques, sérum, médicaments, sutures, etc.

## Optique - Ophtalmologie



« L'oeil est la lampe du corps. Si ton oeil est en bon état, tout ton corps sera éclairé. » Matthieu 6.22



*Les yeux sont une fabuleuse prouesse technologique. Grâce à eux, nous percevons les formes et les couleurs et nous pouvons évoluer dans le monde qui nous entoure. Pourtant, ces bijoux qui éclairent notre vie sont fragiles, ils vieillissent et peuvent être malades. Aider les hommes à bien voir est une très belle vocation.*



### Compétences



L'oeil a la faculté de traduire et de transmettre des images vers notre cerveau. Cet exploit s'appuie sur des interactions biologiques et optiques complexes. L'opticien, l'oculiste ou le médecin ophtalmologue doivent connaître ces mécanismes et être capables de déceler et de traiter les dysfonctionnements visuels en tenant compte des pathologies qui peuvent les produire. Ces connaissances optiques et médicales peuvent s'acquérir par des cursus universitaires ou des formations délivrées par des écoles spécialisées. À noter que l'exercice de ces professions est le plus souvent soumis à un cadre légal.

### Investissements



**Site :** Pièce d'auscultation propre et pouvant être obscurcie. Salle d'attente.



**Outils :** Réfracteur, jeux de verres correcteurs, lunettes d'essais, meuleuses à main, palpeur, chaufferette, pinces, outils, tonomètre (pression de l'oeil), frontophotomètre, etc.  
*Éventuellement :* autoréfracteur, meuleuses automatiques, nettoyeur à ultrason, microscope, kératomètre, chirurgie...



### Matières premières et fournitures

Verres correcteurs, lunettes, montures, collyres, médicaments, implants (cristallins).

## Services de sécurité



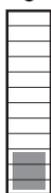
« Mieux vaut un morceau de pain sec, avec la paix, qu'une maison pleine de viandes, avec des querelles ». Proverbes 17.1

*La paix est la plus précieuse des denrées. Elle est le socle qui permet à la société de se développer dans des relations saines et heureuses.*

### + Enjeux

Les hommes ont été créés pour s'aimer. Malheureusement, beaucoup se laissent entraîner par la haine ou par leurs envies : ils préfèrent tromper, voler, ou faire violence à leur prochain. Face à ces expressions de méchanceté, la société a besoin de services capables de juguler et de résister au mal.

### ? Compétences



Les métiers de la sécurité nécessitent d'anticiper les problèmes et de combler les failles pouvant servir à des personnes mal intentionnées. Logiquement, le personnel doit être totalement fiable, honnête, discret et savoir user avec modération des mesures de contrainte<sup>1</sup>. À ces exigences morales s'ajoute la maîtrise des aspects techniques et tactiques (techniques de défense et de protection, systèmes de surveillance et de sécurisation). Exemple de spécialisation : moyens d'identification, alarme, serrures, coffres-forts, gardiennage, vérification de solvabilité, traçabilité de produits, surveillance, protection de personnes, de sites ou de transactions, etc.

### Investissements

 **Site** : Bureau, espace d'expositions

 **Outils** : Matériels de surveillance, de communication, etc.  
*Éventuellement* : armes défensives (selon les lois en vigueur et de préférences non létales).

<sup>1</sup> Attention : un service de sécurité privé doit agir dans le cadre légal en vigueur et en veillant à respecter les prérogatives réservées à la police.

## Services juridiques - Avocat



 « Les bergers arrivèrent, et les chassèrent. Alors Moïse se leva, prit leur défense, et fit boire leur troupeau. » Exode 2.17

*Prendre la défense des lésés, veiller au respect de la justice ou permettre de construire un projet sur des bases légales sont des services utiles et honorables.*

### ? Compétences



« Nul n'est sensé ignorer la loi », toutefois avec la complexité du monde moderne, il est toujours plus difficile de connaître les innombrables règles et lois qui régissent les divers espaces de la société.

Face à cette complexité, les avocats, juristes ou notaires doivent acquérir de solides bases pour comprendre et actionner les mécanismes légaux en vigueur. À ces compétences générales s'ajoutent souvent des spécialisations dans divers domaines : droit du travail, économie, construction, fiscalité, succession, famille, responsabilité civile, etc. Ces compétences s'acquièrent dans des écoles spécialisées ou des universités et doivent être validées par une reconnaissance de l'État.

Pour ouvrir un cabinet d'avocat ou de juriste, il faut aussi un bon rayonnement social et de réelles capacités pour conseiller et trouver des solutions. Le coût des prestations doit ainsi être largement compensé par le profit que va retirer le client.

### Investissements

 **Site** : Bureau pour séance (à l'abri des oreilles indiscrètes).

*Éventuellement* : salle d'attente, secrétariat.

 **Outils** : Matériel informatique avec traitement de texte et gestions de fichiers, téléphonie, ouvrages de référence, codes juridiques, dossiers...

*Éventuellement* : véhicule.







## RÉFÉRENCES

# PETIT DICTIONNAIRE EXPLICATIF



### À travers la jungle des mots

Avoir, gage, déflation, hypothèque, créancier, TVA... Pas facile de s'y retrouver dans la jungle des termes utilisés en économie. Face à ces difficultés, les pages qui suivent vous proposent d'explorer le sens de mots plus ou moins complexes.

Pour favoriser la compréhension et rendre les explications accessibles aux novices, les descriptifs contiennent volontairement peu de termes compliqués.

Les personnes qui maîtrisent les principes ou qui désirent explorer davantage l'univers économique peuvent trouver leur bonheur dans les nombreux ouvrages ou sites spécialisés.

Information : dans les textes explicatifs, les renvois à d'autres mots présents dans ce dictionnaire sont indiqués en italique.

## Action, actionnaire

Ces mots pourraient faire croire qu'il s'agit d'éléments se rapportant à des aspects dynamiques de l'entreprise. Pourtant en économie, une action est un document qui représente une part de propriété dans le capital des sociétés anonymes, SARL, etc.

Pour créer les actions, le capital initial de l'entreprise est découpé selon le nombre d'investisseurs disposés à y prendre part. Dans les petites et moyennes entreprises, les parts n'ont pas de valeurs précises et sont le plus souvent réservées à des investisseurs de proximité (voir l'implication dans le capital de l'entreprise à la page 195).

Pour les sociétés d'envergure, les actions deviennent elles-mêmes des produits commerciaux et sont proposées à la vente sur l'étalage de la bourse. Comme pour un marché proposant fruits, légumes, viandes et poissons, le prix des actions va être fixé selon l'intérêt des clients.

Pour augmenter son capital, une entreprise peut mettre sur le marché de nouvelles tranches et donc l'ouvrir à de nouveaux propriétaires partiels.

Ce processus de multiplication peut conduire les grandes sociétés à disposer de millions d'actions.

Comme chaque action représente une part de l'entreprise, elle est un moyen idéal de prendre part aux gains d'une entreprise. Toutefois, ce profit n'est pas

garanti et une perte de confiance des capacités ou des pertes commerciales peuvent conduire à faire baisser rapidement la valeur de l'entreprise, et donc de ses actions.

Au vu de cette règle, les sociétés avec un fort potentiel de bénéfiques sont courtisées par les investisseurs, alors que celles qui prennent l'eau sont semblables à des bateaux que les actionnaires s'empressent de quitter.

Tout cela conduit à une immense agitation pour trouver les tranches les plus juteuses.

De par son statut de propriétaire (partiel) de société, le détenteur d'une action (l'actionnaire) obtient aussi un mandat décisionnel qui s'exprime par un droit de vote lors des assemblées. Cette influence proportionnelle au quota d'action peut conduire à des luttes pour obtenir une majorité. Dans la pratique, de nombreux actionnaires disposent d'un nombre d'actions bien insuffisant pour influencer l'entreprise. Leurs intérêts sont plutôt motivés par la valeur de l'action et leur droit à une rémunération sur les bénéfiques (voir *dividende*).

## Amortissement

Avec leurs trous, leurs bosses et leur virage, la plupart des routes entraîneraient les véhicules à balotter sans cesse. Heureusement, grâce à des amortisseurs placés près de roues, les redoutables chocs et oscillations sont étalés dans le temps et atténués. Ce

mécanisme qui vise à absorber avec douceur les oscillations et les impacts se retrouve dans le concept économique d'amortissement.

Lors d'un emprunt bancaire par exemple, il n'est évidemment pas possible d'assumer le remboursement immédiatement et c'est donc sur plusieurs mois ou années que seront reportées les charges financières. Chaque remboursement sera considéré comme un amortissement visant à absorber la dépense. Ce processus s'applique aussi à l'acquisition des divers outils, véhicules, bâtiments et équipements nécessaires à une activité économique. Ces investissements, prévus dans une vision à moyen ou long terme, seront progressivement comblés par les ressources de l'entreprise. Pour d'autres informations concernant les principes et modalités comptables sur l'amortissement, voir la page 88 et le tableau de la page 231).

### **Avoir**

Être ou ne pas être... avoir ou ne pas avoir... telle est la question. En économie, l'avoir est toujours synonyme de richesses, elles peuvent toutefois être de natures différentes. Par exemple, « l'avoir » peut être un document attestant qu'un acheteur a contracté une dette. Il peut être l'attestation d'un crédit de remboursement donnant lieu à un nouvel achat aussi appelée une note de crédit.

Sur le plan fiscal, un avoir est un crédit d'impôt au bénéfice d'un contribuable.

### **Bénéfice**

Vous avez acheté des matières premières, vendu des produits, payé des charges, remboursé des prêts, versé des intérêts, payé des salaires et des impôts... Après avoir brassé des millions... combien vous reste-t-il ?

Le bénéfice, fait écho à cette question. Malgré un chiffre d'affaires important, c'est en soustrayant les dépenses aux entrées financières que l'on peut évaluer les pertes ou les bénéfices d'une entreprise.

Comme une entreprise est animée par de constants mouvements financiers, le calcul du bénéfice se calcule toujours dans un espace temporel ; quotidien, mensuel(s), annuel(s). Pour évaluer le bénéfice réel d'une entreprise, il faut veiller à y intégrer toutes les charges. Certains entrepreneurs peuvent se laisser surprendre en réalisant tardivement que leur bénéfice oubliait de prendre en compte des primes d'assurances, des charges sociales, des impôts, des remboursements de dettes, etc.

### **Bilan**

Après avoir montré des signes de fatigue, vous décidez d'aller chez votre médecin pour qu'il fasse un contrôle général. Êtes-vous en bonne ou en mauvaise santé ? Dans une entreprise, la réponse

à cette question angoissante est apportée par une « radiographie » qui présente l'état comptable de l'entreprise. Pour permettre cette vision globale, le bilan présente succinctement ce que possède l'entreprise : les **actifs** (bâtiment, stocks, réserves financières, liquidités, titres de propriétés ou créances). Cette présentation du patrimoine s'accompagne d'un inventaire de ce que l'entreprise doit à des tiers : le **passif** (capitaux engagés par d'autres, provisions en vue d'une dépense à venir, dettes, facture à régler).

Avec ce résumé comptable, l'entrepreneur, les investisseurs ou les actionnaires peuvent rapidement évaluer la faiblesse ou la solidité économique de la société.

Usuellement, le bilan est réalisé à la fin de l'année ou tous les trois mois.

## Budget

Dans les temps passés, les hommes portaient un petit sac de monnaie à leur ceinture. Avec ses balancements incessants, ce sac à argent a pris le nom français de « bougette ». Au fil du temps et par ses escapades en Angleterre, sa prononciation et son sens se sont modifiés. Le budget est une démarche qui consiste à anticiper des opérations financières en vue d'analyser l'impact de dépenses, de recettes ou d'investissements. Voir la partie consacrée à ce sujet à la page 161.

## Business plan

Avant de construire une maison, il est fortement recommandé de faire un plan pour visualiser le bâtiment, pour organiser les espaces et tenir compte des contraintes.

Cette démarche préalable s'applique aussi lorsque l'on désire construire ou développer une activité économique.

Le « business plan » ou plan d'affaires consiste à faire un dossier de présentation pour convaincre les investisseurs et/ou partenaires de la qualité d'un projet. Voir, « Faire un plan d'affaires (Business plan) », page 192.

## Bourse

Dans la plupart des villes du monde, on peut aller faire ses achats en se rendant au marché.

Dans cet espace populaire, de nombreux étalages présentent les produits récoltés dans les campagnes, les objets importés des vêtements, etc. Avec l'abondance des stands, chaque vendeur doit trouver le bon prix en tenant compte de la concurrence et de l'intérêt des clients.

Quand il y a trop d'invendus, certains n'hésitent pas à crier à tue-tête pour créer de l'intérêt, d'autres seront prêts à baisser conséquemment leur prix pour écouler leurs stocks.

Le bâtiment qui abrite la bourse d'un pays n'est pas dans un quartier populaire, c'est souvent un bâtiment prestigieux. Pourtant ceux qui s'agitent sont animés

par une frénésie comparable à celle des vendeurs de fruits, de viandes ou de poissons. Sur l'étalement des écrans vidéo, s'exposent des marchandises et des matières premières (bourses commerciales) ou des morceaux d'entreprises nationales et internationales (bourse de valeurs). Dans ce deuxième type de marché, la valeur des entreprises est fixée en tenant compte de leurs performances. Celles en pleine croissance ont des tranches (actions) juteuses et appétissantes, alors que celles qui sont en déclin ou l'objet de rumeurs inquiétantes sont moins recherchées...

Dans ce lieu d'échange, les investisseurs peuvent placer leurs capitaux et financer des entreprises sans passer par des services bancaires. Usuellement, le marché des bourses est organisé selon un découpage national et par type d'activité économique.

Par exemple, le « Nasdaq » regroupe, aux USA, les plus grandes sociétés spécialisées dans les technologies.

La bourse est donc un lieu qui renforce la dynamique économique. Grâce à la loi de l'offre et de la demande, la bourse permet aussi d'obtenir une cotation relativement objective de la valeur et donc de la performance des entreprises.

Comme les entreprises cotées en bourses sont soumises à des règles comptables strictes, la bourse offre un cadre apprécié par les investisseurs.

Ces grands marchés des matières premières et des entreprises représentent toutefois un risque d'instabilité. Avec la fluidité des échanges (renforcée par l'informatique), elles sont très sensibles aux perturbations économiques. Une rumeur, un événement géopolitique ou une correction de cotation peuvent entraîner des dévaluations et se transformer, par un effet de domino, en une panique générale.

Ces effondrements de valeurs (krach boursier) peuvent avoir de profondes répercussions sur l'économie mondiale.

### **Capital-risque**

Les personnes qui aiment les jeux de hasard misent des sommes considérables sur des cartes, la roulette, leurs chiffres préférés, etc. À chaque fois, ils rêvent de faire « plier » la chance et d'obtenir des gains mirobolants. Mais ces espoirs sont illusoire et leur argent sombre dans un puits sans fond.

Face à cette folie des jeux, les investisseurs préfèrent miser sur les gains potentiels d'une nouvelle entreprise.

Certes, une société peut faire faillite et disparaître, mais si elle offre des produits novateurs et progresse, elle rapportera plusieurs fois la mise.

Lors d'un financement par du capital-risque, celui ou ceux qui apportent le capital initial obtiennent un droit de propriété sur l'entreprise (voir actions).

Cet investissement participatif, très répandu aux États-Unis, permet à des personnes démunies de lancer une activité sur des idées prometteuses. En contrepartie du financement, elles « vendent » une part plus ou moins conséquente de l'entreprise. Pour l'investisseur, le risque est de tout perdre dans l'aventure, mais la prise de contrôle des actionnaires peut aussi conduire le créateur de l'entreprise à perdre le contrôle de la société, voire à être mis à l'écart.

### **Cash flow**

Ces deux mots tirés de l'anglais désignent littéralement « le flux financier », « l'écoulement de l'argent ». Dans une entreprise, l'argent se déplace sans cesse, les paiements versés par les clients ressortent de la caisse et servent à payer les matières premières, les salaires des ouvriers, les charges, etc. Grâce à ces dépenses, l'entreprise peut continuer d'offrir ses prestations à ses clients.

Avec cette intense circulation, l'argent est comme le sang qui alimente un organisme en oxygène. Ce besoin vital de liquidité n'est toutefois pas facile à maintenir, car l'entreprise doit souvent assumer des charges financières avant que les clients ne paient leurs factures. Ce décalage entre les entrées et les sorties peut conduire à un assèchement des finances internes et donc à l'impossibilité de payer ses factures (et donc parfois à transmettre ce

problème à des fournisseurs). Le cash flow (ou marge financière) est un aspect à surveiller en cherchant à toujours garder une réserve de liquidité suffisante.

### **Cédule**

En économie, ce mot tiré d'un ancien terme latin fait référence à un écrit par lequel on reconnaît devoir une somme d'argent. En Suisse, une cédule hypothécaire est un papier valeur qui atteste d'un droit de propriété (créance) sur un bien immobilier.

### **Contrat**

*Acceptez-vous de prendre cette personne pour époux/épouse, de l'aimer dans la richesse comme dans la pauvreté, dans le bonheur comme dans l'adversité, et ce, jusqu'à ce que la mort vous sépare ?*

Comme pour le mariage, un contrat est une alliance librement consentie. Il peut lier deux ou plusieurs parties. Dans sa forme la plus simple, il peut se limiter à un engagement de parole, par exemple en fixant oralement le prix d'une prestation. Alors que cet engagement à une réelle valeur juridique, la plupart des contrats sont rédigés par écrit. Cela permet de spécifier en détail les engagements de chacune des parties. Pour cela, un contrat se doit de définir au mieux les raisons et l'objectif de l'accord et intégrer une description claire des droits et les devoirs de chacun. Un bon contrat doit aussi tenir compte des difficultés

---

externes ou internes qui peuvent se produire (voir les conseils sur la rédaction d'un contrat qui se trouvent à la page 216).

### **Contrôleur des comptes**

La comptabilité d'une entreprise est comparable à une bonne ou à une mauvaise photo. Si les comptes sont justes, l'image sera conforme à la réalité, mais si les comptes sont erronés ou trafiqués, l'image sera floue ou trompeuse.

Pour obtenir une image fidèle des entreprises, l'État demande que les comptes des sociétés (et des associations) soient contrôlés par des personnes indépendantes à leurs tenues. Suivant la loi du pays et le type d'entreprise, ce contrôle est souvent confié à un expert comptable ou à un commissaire des comptes.

Après avoir vérifié l'exactitude des comptes et leur bonne tenue, les contrôleurs des comptes rédigent un rapport. L'acceptation des comptes annuels par l'assemblée générale, et sa mention dans le procès verbal libère le trésorier de sa responsabilité. Suivant les entreprises et les lois commerciales en vigueur, les comptes approuvés doivent être transmis aux services de l'État.

### **Conseils d'administration**

Les associations, les sociétés ou les organismes publics sont des entités sociales formées par une collectivité d'individus (voir personne morale). Comme il n'y

a pas de vis-à-vis unique, c'est un comité qui est chargé d'incarner la société vis-à-vis de l'État et des tiers.

Le conseil d'administration (ou comité) comprend trois personnes au minimum ou plus selon les lois du pays. L'un de ses membres doit exercer le mandat comme président, un autre, le rôle de secrétaire et parfois un autre celui de trésorier.

Dans une entreprise, le conseil d'administration représente et défend les intérêts des actionnaires. Il oriente l'entreprise, administre ses biens et engage le directeur. Il est en outre chargé de contrôler la gestion et de veiller à l'application des règles internes et légales en vigueur.

Voir aussi « *personne morale* ».

### **Charges**

Avant de faire un voyage en voiture, il est conseillé de mettre suffisamment d'huile, de compléter l'eau du radiateur et de remplir le réservoir. Toutes ces liquides représentent une charge pour le véhicule, mais c'est aussi grâce à eux que le moteur tourne et que l'on pourra arriver à destination. Dans l'entreprise, le principe est le même et les « charges » font référence aux divers « carburants » et « consommables » que l'on doit payer pour faire tourner la « machine ». Parmi ces frais, il y a les loyers, les salaires, les prestations externes, les intérêts à payer, la consommation d'eau, d'énergie, les communications, l'acquisition

des matières premières, etc.

En comptabilité, les charges sont regroupées selon leurs catégories. Dans le bilan, elles vont logiquement diminuer les actifs de l'entreprise.

Voir «La « Comptabilité en partie double »», page 228.

## Crédit

« Cette personne s'est mal comportée et nous a trahis, elle a perdu tout crédit ».

En littérature, le crédit représente le capital de confiance que l'on accorde aux autres. Cette signification, qui vient du terme latin « credere » : croire, s'applique aussi en économie, car chose que l'on oublie souvent, le fondement d'une bonne économie, c'est la confiance. Ainsi, le fait de faire crédit consiste à s'appuyer sur un capital de confiance pour prêter des richesses. C'est par exemple, grâce à cette confiance que le possesseur d'une carte de crédit peut puiser dans un capital pour faire ces achats.

Une opération de crédit consiste à mettre des fonds ou des garanties à disposition d'une tierce partie. Le *créancier* prête donc de l'argent, alors que le *débiteur* le reçoit (voir les mots suivants).

En comptabilité, le compte de crédit sert à indiquer les sommes dues à d'autres.

À noter que le fait de « créditer un compte » signifie simplement mettre de l'argent dessus.

## Créance, créancier

Il existe diverses manières de se lier avec quelqu'un, cela peut être l'amitié, un contrat de travail, un mariage... un emprunt.

Le créancier est la personne ou la société à qui l'on doit quelque chose. Ce lien peut être de l'argent, des biens matériels (par exemple ceux des fournisseurs), des obligations, etc.

La faculté du créancier à faire valoir ses droits sur un bien matériel ou immatériel s'appelle une créance, elle a une valeur juridique et des règles pour faire appliquer ses droits. Par exemple, les modalités pour rembourser un prêt bancaire sont encadrées par les lois. Voir aussi sous « débiteur »

## Débit - débiter

Si vous faites un trou dans un seau l'eau va s'échapper et il y aura du débit... c'est aussi ce qui arrive en comptabilité, le débit consiste à faire sortir de l'argent d'un compte.

## Débiteur

Devoir quelque chose à d'autres n'est pas toujours confortable. C'est pourtant dans cette position que se trouve un débiteur.

Comme il est rare qu'un créancier prête de l'argent sans condition, le débiteur doit offrir des garanties en mettant en gage une partie de son patrimoine. Par ailleurs, il est aussi tenu de respecter des conditions de paiements, par exemple en versant des intérêts

et en suivant une procédure pour le remboursement de la somme prêtée. Avec ces diverses contraintes, il est sage de bien mesurer les conséquences d'un emprunt. Toutefois, lorsque les conditions sont saines, il peut être profitable de faire appel à des investisseurs pour développer un projet commercial ou une entreprise. Dans ce cas, l'union entre le créancier et le débiteur peut permettre à chacun d'y trouver des avantages. En notion comptable, le débiteur est aussi tout simplement le client.

### Déflation

Dans l'univers économique, les prix sont une appréciation mouvante qui tient compte de l'offre et de la demande et de divers facteurs. Normalement, les prix augmentent au fil du temps et il faut toujours plus d'argent pour payer un kilo de pain, les carburants, etc.

Il arrive toutefois que dans des temps de crise, le mouvement s'inverse. Les prix baissent... c'est la déflation.

À première vue, cette baisse des tarifs semble positive, on en a plus pour son argent. Mais cette diminution de valeur se reporte aussi sur les entrées financières des entreprises. Ceux qui réalisent des produits doivent les vendre moins cher alors qu'ils ont dû acquérir les matières premières au prix fort. Ces manques à gagner touchent aussi les diverses sociétés de services. Finalement, cela

entraîne une baisse des salaires. Ce mouvement contamine les divers secteurs et renforce la crise. Avec ces tares et son impact sur la croissance, la déflation est redoutée par les économistes. Voir le processus inverse sous *Inflation*.

### Dépréciation - appréciation

Dans le monde économique, la dépréciation ou l'appréciation vise à définir l'évolution de la valeur d'un bien.

Une monnaie, un métal, ou des placements financiers qui s'apprécient prennent de la valeur alors que ceux qui se déprécient en perdent. Notons que l'estimation à la hausse ou à la baisse nécessite d'avoir un point de référence. L'appréciation s'appuie donc toujours sur une valeur comparative. Par exemple, le taux de change entre deux monnaies. Dans l'entreprise, la dépréciation atteint aussi les outils et les investissements. Dans ce cas, elle s'exprime comme *amortissement*.

### Devises

« *Un pour tous, tous pour un...* »

Cette belle devise des mousquetaires (et de la Suisse) ne vous sera pas d'une grande utilité pour faire vos achats.

En économie, une devise, c'est l'unité d'une monnaie. Par exemple le dollar ou l'euro.

Comme l'usage d'une monnaie est délimité selon un pays ou plusieurs pays, lors d'échanges commerciaux ou de voyages, il est nécessaire de convertir des

devises en tenant compte de leur valeur respective (voir taux de change)

Pour faciliter ces opérations financières, il est d'usage d'utiliser une abréviation de 3 lettres.

**Devises majeures (85 % des transactions).**

USD	Dollar (États-Unis)
EUR	Euro
JPY	Yen japonais
GBP	Livre sterling
CHF	Franc suisse
AUD	Dollar australien

**Autres devises internationales importantes :**

CNY	Yuan (ou renminbi) chinois
RUB	Rouble russe

**Autres devises de pays francophones**

XOF	Franc CFA (BCEAO)
XAF	Franc CFA (BEAC)
XPF	Franc pacifique (CFP)
CAD	Dollar canadien
CDF	Franc congolais
DJF	Franc de Djibouti
HTG	Gourde haïtienne
RWF	Franc rwandais
GNF	Franc guinéen
BIF	Franc du Burundi
DZD	Dinar algérien

## Dividendes

Après avoir accumulé des richesses, vous avez décidé d'investir dans une entreprise en achetant plusieurs actions. Grâce à ces parts, vous pouvez influencer les décisions par votre vote, mais vous êtes aussi concerné par les résultats. S'il y a des bénéfices, vous aurez le privilège

d'obtenir une part du pactole, ces versements, appelés dividendes, sont répartis équitablement sur l'ensemble des actions.

Ces appréciables retours sur investissements ont lieu usuellement chaque année. Ils dépendent toutefois de la taille et de l'usage des bénéficiaires. Une entreprise pouvant choisir lors de son assemblée d'investir plutôt ses profits pour se développer.

## Droit de timbre

Le droit de timbre fait référence à une taxe que l'on paye pour obtenir des actes légaux ou des droits. Comme pour l'affranchissement d'une lettre, le prélèvement se fait par le paiement d'un timbre d'un document ou d'un support officiel.

Aujourd'hui, cette forme d'impôt s'exerce en prélevant des taxes sur l'émission de passeports, des primes d'assurances, sur des négociations et émissions de titres, etc.

La vignette autoroutière exigée dans certains pays, ou les taxes demandées pour l'apposition de tampons officiels sont des variantes du droit de timbre.

## Emprunt d'État

Le problème consistant à trouver de l'argent pour financer un projet ne se limite pas aux individus ou aux entreprises, il touche aussi les nations qui doivent financer leurs infrastructures et les outils de leur développement, les salaires de leurs fonctionnaires, etc.

Pour obtenir le capital nécessaire, les pays proposent des emprunts sous forme de papiers valeur.

Comme un pays ne peut pas mettre en gage ses territoires et ses habitants, c'est sur ses capacités à rembourser ses prêts que les investisseurs estiment les risques. Évaluer la santé financière d'une nation n'est pas facile et depuis le milieu du 19<sup>e</sup> siècle, ces analyses sont confiées à des agences de notations qui analysent les critères économiques des principaux pays (dettes, rendements, efficiences économiques, etc.). Ces informations donnent lieu à des notes allant de AAA : première qualité à D : en défaut de paiement (et plus d'espoir de retrouver son argent). Comme ces notes font référence à un degré de risque, elles ont une influence directe sur les taux d'intérêt. Une mauvaise gestion, ou des emprunts trop conséquents et qui servent à payer des charges de fonctionnement peuvent entraîner un État à perdre des points et donc à devoir emprunter de l'argent à des taux encore plus chers (et donc à s'endetter davantage). Cette spirale, comparable à celle qui peut entraîner une entreprise dans la faillite, se manifeste fréquemment lors des grandes crises financières. Certains pays à bout de souffle ne sont alors plus capables de rembourser leurs prêts ou doivent faire appel à des fonds d'aides (par exemple européens). Voir aussi « *obligations* »

## Écriture(s)

Dans la révélation biblique les Écritures font référence aux saintes paroles que Dieu a transmises aux hommes.

Dans le monde économique, c'est le comptable qui rédige une « écriture » en indiquant une opération dans le journal, par exemple une dépense ou une recette dans les comptes. Une « écriture » fait toujours référence à une opération comptable identifiée par sa date, un descriptif et une somme. Voir les principes pour la gestion des ressources et la comptabilité, page 222.

## Fiduciaire

L'origine de ce mot vient du latin « fiducia », confiance. En économie, ce terme fait référence à des valeurs fondées sur la confiance ou à des personnes à qui l'on a confié la gestion d'un bien.

Dans le monde de l'entreprise, la fiduciaire est la société spécialisée à qui l'on donne un mandat comptable (gestion, expertise, contrôle, boucllements des comptes, déclarations fiscales, etc.)

## Garantie(s)

Vous êtes prêts à donner une part de vos richesses pour acquérir un produit, obtenir une prestation ou faire un investissement. Cependant, toute transaction représente un risque : le produit peut être défectueux, la prestation sans valeur et l'investissement perdu par les créanciers. Face à ces menaces, la garantie

---

est comme une corde juridique qui maintient un lien entre les deux parties. Ce lien peut être de durée déterminée, par exemple en offrant un droit d'échange de réparation ou de remboursement durant une période fixée.

La garantie peut aussi être intemporelle en servant de conditions à des engagements ou à des prêts. Dans ce cas, la garantie va établir un droit potentiel de propriété sur des richesses (actifs). Par exemple des titres, un véhicule, un bâtiment (voir cédule ou gage immobilier).

### **Gage immobilier**

Vous désirez acheter une maison, mais vous n'avez pas suffisamment d'argent. Il faut donc solliciter l'aide d'une banque. Celle-ci, va-t-elle vous prêter de l'argent grâce à votre plus beau sourire ? Bien sûr, cela ne suffit pas et lors d'un emprunt, la banque va évaluer vos capacités à payer les intérêts et à rembourser la somme. Ensuite, elle va exiger d'avoir un document qui atteste qu'une partie de la maison lui appartient. Dans la pratique, cette garantie consiste à réaliser un papier, un titre, qui représente au moins la valeur du prêt. Ce droit, inscrit au registre foncier, atteste que la banque possède une partie de votre maison, il représente une valeur effective et sera conservé précieusement par le prêteur. En cas de problème, la banque peut utiliser ce document pour faire valoir son droit et se faire

rembourser. Si nécessaire, elle peut vous forcer à vendre votre maison, dans le cas où vous ne respecteriez pas les modalités de remboursement.

Le gage immobilier ne sert pas seulement aux banques, mais dans toutes les situations il faut définir des droits sur des terrains, des ensembles de propriétés, les bâtiments d'une entreprise, etc.

### **Hypothèque**

Si un inconnu vous demande de lui prêter une grande somme d'argent. Vous allez exiger des garanties, par exemple en lui faisant signer un papier qui vous donne le droit de prendre sa parcelle s'il ne vous rembourse pas.

L'hypothèque joue ce rôle en établissant un droit officiel sur une propriété immobilière. Dans la pratique, ce document est réalisé par un notaire et la somme garantie est reportée sur le registre des propriétés. Lorsqu'il y a plusieurs prêteurs, les hypothèques sont conçues selon un rang de priorité. Celui qui a la garantie avec le premier rang pourra se rembourser le premier (par exemple lors d'une vente aux enchères du bâtiment), ensuite, ce sera le tour du suivant.

Dire à propos d'une maison qu'elle est fortement hypothéquée signifie qu'elle est en garantie de fortes dettes. Notons que l'emprunteur peut rembourser son prêt. Dans ce cas, le prêteur (banque) va lui rendre le document. L'hypothèque doit être

conservée précieusement, elle fait office de droit de propriété et peut resservir pour garantir un emprunt (voir *Gage immobilier*).

### **Immobilier, mobilier**

Est-ce que cela bouge ou pas ? En économie et fiscalement, on fait une distinction entre les biens ancrés dans le sol et ceux qui ne le sont pas. L'immobilier concerne tout ce qui est terrains, plantations, bâtiments, infrastructures fixes, alors que le mobilier définit ce qui est déplaçable. Meubles, appareils, véhicules animaux, etc. Ajoutons que cette distinction entre immobile et mobile se reporte sur les *titres*. Sur le plan comptable, un *gage immobilier* est considéré comme « statique » alors qu'un gage qui concerne une voiture partagera sa condition de « mobile » (dans le jargon économique, on définit aussi ce qui est mobilier par « meuble »).

### **Impôts anticipés/à la source**

Taxes, TVA, douane, charges fiscales, droit de timbre, les États ne manquent pas d'imagination dans la manière de prélever les impôts.

Pour simplifier les démarches, s'assurer que sa part ne se disperse pas dans la nature, il impose parfois le contribuable à la source des richesses. Par exemple en prélevant directement une part sur un salaire ou une transaction. Cette détermination pour obtenir un dû peut même le conduire à ponctionner une part de sécurité

à l'avance. Par exemple en prélevant un impôt sur des rendements bancaires, des gains issus de jeux d'argents. Dans ce cas, ce sera au contribuable de faire les démarches pour récupérer la part indûment prélevée.

### **Indice des prix à la consommation**

Est-ce que les prix augmentent ou diminuent ? Et si oui, de combien ? C'est pour répondre à ces questions que les économistes étudient les variations de prix sur des milliers de produits et de services. Grâce à ces analyses, il est possible de calculer les amplitudes du renchérissement année après année.

Ces indices des prix à la consommation (IPC) permettent de mesurer et de comparer les niveaux d'inflation ou de déflation, et servent aussi de référence pour de nombreux paramètres économiques. Valeur des monnaies, taux d'intérêts, indexation des salaires, rentes, produits, services, etc.

### **Inflation**

Ce mot, tiré du latin, fait référence au processus qui conduit à faire enfler les choses. Dans un pays ou à l'échelon mondial, le pouvoir d'achat des monnaies varie avec le temps. On peut étudier ces modifications en observant, années après année, des écarts dans le prix de produits identiques. Pour calculer avec une bonne précision ces changements, les

économistes ont constitué une liste de produits et de services significatifs. Ce « panier » intègre de nombreux éléments, par exemple le pain, le lait, les soins, l'essence, les meubles, les loyers, etc.

Le prix d'acquisition de ce « panier » permet d'observer les différences annuelles (voir *indice des prix à la consommation*). Habituellement, les prix sont comme un ballon, ils gonflent. Cette inflation conduit à une perte de valeur de la monnaie, car il faudra toujours plus d'argent pour acquérir le même produit. Ce renchérissement doit donc être compensé par une augmentation des salaires, qui conduiront souvent à une nouvelle augmentation de prix...

Avec cet effet domino, l'économie peut se laisser gagner par une dangereuse spirale d'hyperinflation (voir page 63).

Une petite inflation maîtrisée est souhaitable, car elle garantit que le prix de vente permettra de payer les matières premières. L'économie doit donc plutôt pencher en avant qu'en arrière et l'on considère qu'une inflation de 2 % par année correspond à un état de stabilité.

Comme la valeur de l'argent diminue, l'inflation pénalise celui qui le garde (*thésaurisation*) ou le prête. Les gouvernements utilisent donc parfois l'inflation pour faire baisser la charge de leurs dettes. Voir le phénomène inverse sous « *Déflation* ».

## Intérêts (taux d')

Confier à d'autres ses richesses peut être un signe d'amour et de générosité. Cependant, la motivation la plus courante vise à obtenir une contrepartie financière. Pour cela, celui qui a de l'argent, le *créancier* va « louer » une somme à un *débiteur*. Usuellement, la part due pour la location de l'argent est définie en tenant compte d'une durée et d'un pourcentage à payer. Un taux de 5 % par mois, étant comparable à un taux de 60 % annuel.

Notons que le paiement des intérêts ne diminue pas la somme due. Un remboursement par tranches peut donc s'ajouter et se combiner aux intérêts. Dans ce cas, la somme empruntée et les intérêts diminuent. Voir l'exemple sur le « remboursement d'une dette », page 191.

## Investissement

Beaucoup de personnes visent à amasser des richesses pour les stocker sous forme de billets de banques, de bijoux ou de produits de luxe.

Les personnes et les sociétés avisées (ou les banques) ont compris qu'elles pouvaient faire augmenter leur capital en utilisant des richesses pour acquérir des outils, prêter de l'argent, ou obtenir des parts de propriété dans des entreprises. Cet objectif d'accroître son capital représente toutefois un risque. Les investissements nécessitent donc d'analyser les projets afin d'estimer leur

---

capacité à valoriser les richesses (*rendement*).

Dans une entreprise, l'investissement concerne tous les achats qui visent à financer l'« outil » de production de l'entreprise : matériels, locaux, véhicules... Comme toutes ces choses vieillissent et perdent de la valeur, le capital investi est comptabilisé en tenant compte de cette érosion, voir sous *amortissements*.

## **Krach**

Ce mot, tiré de l'allemand et signifiant « bruit », sonne comme une rapide déchirure.

En économie il décrit un effondrement brutal des valeurs boursières ou d'une entreprise.

L'économie mondiale a été plusieurs fois affectée par des débâcles financières. Parmi les « Krachs » les plus célèbres, c'est sans doute celui de 1929 qui a le plus affecté le monde en plongeant les Etats-Unis et l'Europe dans une terrible dépression. En Allemagne, le chômage et l'impact créé par cette crise permettront l'ascension du parti nazi, et donc la Deuxième Guerre mondiale. Plus récemment, l'économie a vécu divers krachs retentissants, comme « l'explosion » de la bulle Internet en 2000, la crise financière causée par des prêts immobiliers aux USA (subprimes) en 2008 ou encore la grande crise des dettes des pays en 2010.

Sur un plan technique, un Krach est souvent précédé par une période d'euphorie. L'économie

est en croissance et les valeurs des entreprises et boursières montent. En vue d'accroître leurs profits, les investisseurs s'emploient à acquérir des actions, des matières premières, ou des biens immobiliers. Sous cette pression, les prix montent artificiellement au-delà de la valeur réelle, la machine s'emballer en créant ce que l'on appelle une « bulle » financière. Toutefois, la valeur réelle des choses finit un jour ou l'autre par s'imposer. La prise de conscience de la surévaluation conduit à un réveil brutal et une perte de confiance générale, tout le monde cherche alors à vendre ses actions ou ses titres. L'explosion de la « bulle » entraîne un effondrement global en contaminant des valeurs réputées comme étant sûres, c'est la débâcle.

## **Liquidités**

Les richesses peuvent avoir différents états, elles peuvent être solides en donnant par exemple de la valeur à des bâtiments, des outils, des infrastructures, etc. Pour devenir liquides, les richesses doivent être converties sur des supports symboliques et mobiles tels que des billets de banque, des pièces de monnaie ou des titres.

Dans une entreprise, ce capital de richesses pouvant rapidement se déplacer et s'échanger joue un rôle important, car c'est ce « liquide » qui fait tourner la machine en permettant d'acqué-



rir des matières de base, de payer les salaires, les fournitures et les charges. Un manque « d'argent » liquide conduit à assécher les flux essentiels au fonctionnement et à bloquer l'entreprise.

### **Livre de caisse**

Dans une entreprise, la « caisse » représente la boîte ou l'on dépose les recettes, le « couvercle » de cette caisse, est donc la porte d'entrée des ressources financières de l'entreprise. Pour garder une trace et comptabiliser les recettes, on doit donc enregistrer fidèlement les entrées en notant la date, l'objet de la recette et la somme.

Voir l'intégration du livre de caisse dans la comptabilité d'une entreprise à la page 225.

### **Marges**

Dans un cahier, la marge permet de garder un espace libre. Dans l'entreprise, cette partie disponible est ce qui reste après toutes les déductions de charges. Par exemple, si la fabrication d'un produit consomme 70 % de sa valeur, la marge de production est de 30 %.

Usuellement, les marges se calculent en tenant compte de ce que l'on désire observer. Un commerçant pourra par exemple calculer une marge brute de 30 % sur ses produits à vendre, mais il pourra aussi y ajouter l'ensemble de ses charges (salaires, location du magasin, etc.). Dans ce cas, sa marge bénéficiaire effective sera

réduite à quelques pour cent.

Ce principe de calcul s'applique aussi à de grandes opérations économiques. Par exemple, la mise à disposition d'infrastructures conséquentes peut rapporter, après déduction de tous les frais, 2 %. Cela peut sembler minime, mais si la somme se compte en dizaines de millions, cette petite part devient substantielle.

### **Métaux précieux**

Dans les civilisations très anciennes, la pratique commerciale se basait uniquement sur des principes de trocs. Je te donne une chèvre en échange d'une part de tes récoltes. Comme ces échanges de richesses nécessitaient d'établir des transactions avec des biens matériels volumineux et périssables, les hommes ont convenu de reporter la valeur des richesses sur des supports plus facile à transporter. À l'origine, ils utilisaient des pierres précieuses, des coquillages. Plus tard, et avec la découverte des minerais, les richesses ont été « déposées » sur les métaux les plus nobles tels que le cuivre, le zinc, l'argent et l'or...

aujourd'hui certains de ces métaux servent à frapper des monnaies et à échanger des richesses. Dans ces mouvements financiers, l'argent, le palladium, le platine et l'or sont les plus appréciés. L'or a été pendant longtemps une référence de valeur économique et servait de contrepartie pour émettre de la monnaie. Toutefois,

---

avec les transactions de titres (et l'informatique), ce métal a perdu son rôle de référence pour servir parfois de valeur refuge en cas de crise. Aujourd'hui, la valeur des métaux est fixée principalement par leur valeur industrielle et des minerais métalliques rares tels que le « coltan » (colombite-tantalite) ont une grande valeur économique.

### Nantissement

Titre, actions, obligations, monnaies... beaucoup de termes d'économie se rapportent à des droits qu'une personne ou une société détiennent.

Le nantissement est un accord qui définit un droit de propriété sur ce que possède une personne ou une société. Comparable, dans son principe, au gage immobilier, le nantissement est par contre, exclusivement réservé aux biens mobiliers.

Tout propriétaire peut mettre en gage ses biens pour obtenir un prêt ou des contreparties. Toutefois, dans le cas d'une société, le nantissement doit suivre une procédure officielle. Les garanties juridiques obtenues par cet acte peuvent par exemple permettre à un créancier de s'assurer que l'équipement, la raison sociale, ou le fichier d'adresses des clients d'une entreprise ne sera pas vendu par l'exploitant.

### Obligations

Ce terme technique et mystérieux fait référence à une forme de dette qu'une entreprise ou un état peuvent contracter auprès de tiers. Pour obtenir des ressources financières, l'État ou l'entreprise va créer des papiers valeurs, des *titres* en mettant en garantie son patrimoine pour une durée fixée. L'obligation devient donc une reconnaissance de dette qui oblige le *débiteur* à rembourser le prêt à son échéance.

Pour convaincre les *créanciers* à investir ses richesses, les obligations sont vendues en échange de taux d'intérêt fixes ou variables. Comme ces papiers valeurs représentent une valeur, ils sont comparables à des billets de banque et peuvent se revendre. Dans le cas d'un intérêt fixe, la valeur de l'obligation dépend fortement du contexte économique. Si les taux offerts par d'autres placements baissent, l'obligation prend de la valeur ; à l'inverse, elle peut perdre son attrait si les taux fixés descendent en dessous de ceux offerts par d'autres placements.

Notons que l'obligation ne dépend pas des performances de l'émetteur, car celui-ci est tenu de procéder au remboursement à l'échéance. Elle est donc moins risquée que l'action. Par contre, elle peut aussi conduire à tout perdre si l'entreprise ou l'État font faillite. Pour cette raison, la cotation et le rendement des obligations dépendent fortement de



---

l'assurance d'être remboursé. Ces capacités sont évaluées par les agences de notations qui évaluent la santé financière des États ou des grandes entreprises à rembourser leurs emprunts. Voir aussi « *Emprunt d'État* » et le descriptif sur ce moyen d'obtenir un capital pour l'entreprise à la page 193.

### **OPA (offre publique d'achat)**

Alors que l'entreprise individuelle appartient à son possesseur, les entreprises créées selon une base sociétaire comptent plusieurs propriétaires. Comme dans une démocratie, l'influence des détenteurs est définie en tenant compte de leur capacité à obtenir une majorité de voix dans l'assemblée. Logiquement, ce décompte des voix se fait en tenant compte de la part de propriété des investisseurs, soit la proportion d'*actions* qu'ils détiennent.

Le désir d'obtenir plus d'importance peut entraîner un ou plusieurs investisseurs à vouloir acquérir d'autres actions. Pour mener à bien leur projet, ils doivent donc proposer un rachat d'actions. Cette procédure se fait par une offre publique de rachat. Notons que si un investisseur acquiert plus de 50 % des actions, il devient majoritaire dans l'assemblée, et peut alors de facto remplacer les membres du conseil d'administration. Une OPA peut donc se faire de manière hostile en visant à prendre par violence la direction de l'entreprise.

### **Options**

Lorsque l'on achète un véhicule neuf, le vendeur propose souvent un choix de teintes ou des accessoires en options. L'acquéreur peut donc, contre rémunération, exercer une influence exclusive sur les caractéristiques de sa future voiture.

Ce droit d'exclusivité s'applique aussi sur les marchés financiers. Un investisseur peut par exemple acquérir une option qui lui permettra durant un temps fixé ou à échéance de vendre ou d'acheter des parts d'entreprise (*actions*) ou des matières premières à prix fixe. Comme ce privilège peut lui permettre d'obtenir des avantages, le droit d'option à un prix, et se négocie en tenant compte du potentiel de bénéfice. Si l'investisseur pense que la valeur va croître, il va chercher à obtenir un droit d'achat à prix constant (option call). À l'inverse, si ses prévisions visent la baisse, il va chercher à obtenir le droit de les vendre au prix fixé (option put). Comme le montre ce mécanisme, le marché des options dépend fortement des prévisions imaginées par le vendeur ou l'acheteur. Car, si l'achat d'une option à un coût, le droit qu'elle accorde à son possesseur peut lui permettre d'obtenir de très grands gains. À l'inverse, si la vente d'une option peut permettre d'obtenir un bénéfice immédiat, elle peut aussi conduire à des pertes conséquentes. Voir aussi « *produits dérivés* ».

## Personne morale

Une « personne » est habituellement un être humain ; une personne physique qui a une nationalité, un domicile et qui assume individuellement des responsabilités. Toutefois, dans la société, il existe de nombreuses possibilités de créer une entité en se mettant à plusieurs. Par exemple, la création d'une association ou d'une entreprise en société anonyme va entraîner la naissance d'un nouvel organisme. Avec son nom, son lieu de domicile, son patrimoine, etc., cette collectivité devient un « être juridique » qui porte une identité spécifique.

Dans le monde moderne, il existe de nombreuses formes de « personnes morales ou juridiques », par exemple les organismes internationaux, les États, les départements nationaux et les communes, les établissements publics, les ONG, les fondations, les coopératives, les sociétés commerciales, etc.

## Pertes

Ce n'est jamais agréable de perdre un objet de valeur. Dans une entreprise, les pertes sont des usages inutiles ou excessifs de ressources, par exemple lorsque les charges dépassent les gains. Comme il y a davantage d'argent qui sort, l'entreprise doit consommer ses réserves, elle s'appauvrit. Si les pertes perdurent, l'entreprise finira par faire faillite. Usuellement, on indique les pertes avec la couleur rouge, c'est

pourquoi on résume parfois le résultat négatif de l'entreprise en disant qu'elle est dans les chiffres rouges.

## Pertes et profits

Parfois, les comptes laissent apparaître de petites différences. Pour éviter une recherche fastidieuse et finaliser les comptes, on reporte directement la somme dans les pertes ou les profits de l'entreprise.

La formule, de mettre une somme « aux pertes et profits » peut aussi signifier qu'il ne sert plus à rien de l'indiquer dans les comptes. Par exemple, inutile d'attendre plusieurs années le paiement d'un client qui a fait faillite. Pour « nettoyer » les comptes, on reporte définitivement cette créance dans les pertes.

En comptabilité, le compte de perte et profit est celui qui regroupe les résultats positifs et négatifs de l'entreprise. Il permet d'établir le résultat final.

## PIB (produit intérieur brut)

Imaginez que vous soyez le chef d'un village. Pour connaître la santé économique de votre royaume, vous demandez à tous vos administrés un décompte détaillé des achats et des ventes qu'ils ont réalisés durant une année. Grâce à ces deux chiffres, vous pourrez calculer la création de richesses globale.

En divisant ce chiffre par le nombre d'habitants, vous obtiendrez un aperçu de la richesse

---

moyenne créée pour chaque personne et donc un bon aperçu de son pouvoir d'achat.

À l'échelle des nations, le PIB se calcule en faisant l'inventaire des gains et des salaires obtenus par la vente de produits ou de services (+TVA et droit de douane).

Notons que ces chiffres ne concernent que les opérations réalisées à l'intérieur des frontières (si l'on ajoute le gain des richesses étrangères, l'on obtient le Produit National Brut : PNB)

Avec l'application de normes internationales, le PIB est un indicateur privilégié. Il permet de comparer les performances économiques des pays et d'estimer le pouvoir d'achat de leur population. Voir les illustrations sur la valorisation d'un pays (page 73) et la balance commerciale (page 74).

## **Produits dérivés**

Les investisseurs qui désirent faire fructifier leurs richesses ont plusieurs solutions, ils peuvent prêter de l'argent en échange d'obligation, prendre des parts dans les entreprises en achetant des *actions*, acquérir des matières premières en visant à les revendre plus tard, etc. Alors que ces transactions se font de manière directe, il est aussi possible d'acquérir des produits qui ont une valeur indirecte. L'eau, par exemple, a de la valeur, mais le droit exclusif d'exploiter un réseau d'alimentation en eau sur une région est encore plus

lucratif. En cas de sécheresse, ce monopole représentera un potentiel énorme.

De la même manière, les produits dérivés tirent leur valeur des droits qu'ils exercent sur des valeurs sous-jacentes (actions, matières premières...). Ces droits peuvent être des options, des contrats, des *swaps*, etc.

Lors de l'acquisition d'un produit dérivé, l'investisseur achète un « paquet » dont la combinaison lui permet par exemple de profiter des gains des fluctuations du marché sur un ensemble de valeurs ou de compenser la baisse d'une devise ou d'une matière première. Comme certaines de ces « machines financières » sont élaborées sur un principe d'effet domino, elles peuvent amplifier les fluctuations en apportant des gains ou des pertes conséquentes. Les produits dérivés sont donc particulièrement attractifs (ou nocifs) pour ceux qui visent la *spéculation*.

## **Prévisions**

Pluie ou soleil ? La réponse à cette question pour les jours à venir est souvent complexe, car les météorologues doivent tenir compte des nombreux facteurs qui peuvent influencer la météo. Fréquemment, il suffit d'un élément infime pour faire basculer les prévisions dans l'autre sens.

Prévoir et anticiper les succès ou les problèmes est aussi un aspect important et complexe dans l'économie.

Dans une entreprise, les prévisions se réalisent en tenant compte des événements qui vont influencer le fonctionnement de l'entreprise. Pour ce travail, il s'agit de mesurer l'impact des facteurs sur deux axes :

Le premier concerne les influences externes telles que l'évolution du marché, la tendance des prix des matières premières, les possibilités, la vitalité de la concurrence, etc. L'impact négatif ou positif de ces éléments influencera le chiffre d'affaires.

À ces facteurs conjoncturels s'ajoutent les aspects internes (charges, salaires, rendements du travail, efficacité). En tenant compte de ces deux facteurs d'influence, il devient possible de faire des prévisions sur les perspectives de l'entreprise.

Voir aussi « *simulation* ».

## Réserves

Un conducteur avisé regarde régulièrement la jauge de carburant. Grâce à cet indicateur, il sait combien il lui reste, si le voyant de la réserve s'allume, il saura qu'il a commencé à entamer ses derniers litres.

Dans une entreprise, les réserves sont les richesses « dormantes » qui ont été accumulées en vue d'affronter des difficultés ou de financer des projets.

Comme elles permettent de faire face aux fluctuations économiques, elles peuvent être réglementées en obligeant, par exemple, les sociétés anonymes à

verser une part du bénéfice pour créer un fond de sécurité.

Lorsque les conditions sont favorables, les réserves peuvent augmenter et servir de sources pour financer les investissements et le développement de l'entreprise.

En comptabilité, les réserves sont des capitaux que l'on inscrit au passif du bilan.

## Rendements

Un moteur qui fonctionne bien va utiliser peu de carburant alors que celui qui est mal conçu va en consommer beaucoup. Cette analyse de l'efficacité s'applique aussi au monde économique. De fait, si j'injecte de l'argent dans une entreprise, dans un outil, dans un produit, dans un prêt..., combien vais-je en obtenir en retour ?

Usuellement, le rendement se calcule en pourcentage. Par exemple, si le rendement obtenu par des marchés immobiliers d'un pays est estimé à 7 %, l'investisseur recevra 70'000 francs par année pour chaque million placé. La plupart des rendements fluctuent en fonction de la situation économique et conjoncturelle.

Dans les entreprises, on peut aussi estimer le rendement en tenant compte du rapport entre les richesses absorbées (charges) et les richesses produites. Ce taux de rendement, souvent défavorable aux pays avec de hauts salaires et charges sociales, favorise la délocalisation des entreprises ; vers des pays aux conditions de rendements plus favorables.

---

## SARL

Cet acronyme, qui signifie « Société à responsabilité limitée », indique la forme juridique de l'entreprise. Pour cette raison, il doit être accolé au nom (raison sociale) de l'entreprise. Voir la description plus complète de ce type d'entreprise à la page 129.

## Société Anonyme

Cette forme de société est construite sur une structure participative. Suivant les cas, les actionnaires peuvent détenir une part de l'entreprise de façon anonyme. Voir la description plus complète de ce type d'entreprise à la page 130.

## Simulations

Certains jeux vidéo permettent de piloter des avions ou de tester la conduite de puissantes machines automobiles. Dans une entreprise, la simulation est moins ludique, car elle consiste à faire des scénarios comptables sur le lancement d'un produit, des modifications du marché, l'engagement du personnel, etc. En reportant les conséquences financières dans le budget de l'entreprise, il est possible d'étudier les impacts positifs ou négatifs d'une décision.

Faire un budget est une simulation globale.

## Split (d'une action)

Le mot anglais « split », signifie diviser. Cette opération permet à une entreprise de diviser ses *actions* pour permettra à davantage

d'investisseurs d'en acquérir. Lors d'un « split », l'action est divisée en parts égales. Par exemple si une action vaut 1000 dollars, un split en cinq parts, transformera leur valeur en 200 dollars.

## Spéculation

Ce mot tiré du latin « speculatio » fait référence au fait d'observer de loin, de guetter, d'espionner. Au fil du temps, ce mot a pris un sens plus large en décrivant le fait de s'appuyer sur des hypothèses ou des théories non prouvées. En économie, la spéculation décrit l'attitude qui consiste à prendre des risques en vue d'obtenir un avantage financier. Bien que cela soit nécessaire à toute stratégie commerciale, au fil du temps et avec les dérives financières, le terme a pris un sens péjoratif. Aujourd'hui, la spéculation définit le plus souvent l'avidité immorale qui consiste à utiliser les failles du marché ou les malheurs des autres pour s'enrichir. Cette avidité peut, par exemple, conduire à miser sur la faillite d'une entreprise, la dévaluation d'une monnaie ou la pénurie de produits pour s'enrichir.

Les fonds spéculatifs (ou Hedge funds) utilisent des systèmes financiers à effet leviers, c'est-à-dire que la somme investie influence, par un habile effet de cascades, des montants énormes. Ces placements peuvent avoir de hauts rendements, mais sont aussi très risqués. Voir aussi sous « *swap* » et « *titrisation* ».

---

## Start-up

Ce mot, signifiant « décoller » en anglais, définit une jeune entreprise, ou une société qui cherche à trouver des investisseurs pour débiter une activité innovante. Dans les pays à l'économie dynamique, ces jeunes entreprises peuvent faire appel à des investisseurs disposés à injecter des ressources en échange d'une part de propriété de l'entreprise. Voir aussi « *capital-risque* ».

## Swap

Non, il ne s'agit pas du glissement d'un animal... Ce mot, tiré du verbe anglais « to swap », « échanger » fait référence à des formes d'assurance que les investisseurs peuvent prendre pour minimiser leurs risques ou faire des gains spéculatifs.

Le principe d'une assurance est d'offrir une somme réparatrice en cas de problèmes. Par exemple, il est possible de prendre une assurance vie pour que sa famille ne soit pas prise au dépourvu en cas de décès. Dans ce cas, le preneur d'assurance verse chaque année une prime pour couvrir le risque. S'il vit jusqu'à la retraite, les versements seront perdus, par contre, s'il meurt, sa famille recevra une somme conséquente.

Ainsi en trésorerie, il est possible avec un Swap de s'assurer de la valeur du court d'une monnaie à une échéance donnée.

Le système des CDS (Collateralized Default Swaps) permettent de prendre des assurances sur

le risque crédit des entreprises. Par exemple de s'assurer que le risque financier pris envers une grande entreprise sera couvert en cas de faillite.

Cet outil peut malheureusement aussi servir pour la spéculation. Dans ce cas, il offre la possibilité de pouvoir « miser » sur les problèmes et « drames » financiers que pourraient rencontrer des entreprises (dettes pas remboursées, faillite, matières premières ou devises qui perdent de la valeur, etc.). L'espoir d'obtenir le pactole se construit donc sur le malheur des autres. Si le sujet, qui fait l'objet de ces diverses couches d'assurance, est malade, la probabilité d'obtenir un gain augmente.

Avec son instabilité et son attraction de type « casino », les « CDS » favorisent grandement les dérives spéculatives de la finance.

## Thésaurisation

Ce mot fait référence à l'attitude qui consiste à amasser de l'argent par sécurité ou en vue d'en obtenir un profit plus tard.

Comme la monnaie n'est plus dans le circuit économique un mouvement de thésaurisation dans la population se traduit par une diminution des investissements et une baisse de la consommation.

## Titre(s)

Chapitre, titre, sous-titre ? Non, en économie un titre est un document qui atteste que vous

détenez un droit sur quelque chose. Certains titres font référence à des droits de propriété sur des biens immobiliers (titres ou cédules hypothécaires), d'autres à des parts d'entreprise (voir « actions »), d'autres à des valeurs financières, etc. Voir aussi « obligations »

### Titrisation

L'un des objectifs des banques est de prêter de l'argent afin de le faire fructifier en encaissant des intérêts. Pour s'assurer que l'argent ne va pas disparaître, les banques demandent à leurs clients de leur fournir un document de valeur leur garantissant un droit de propriété (voir, *reconnaissance de dettes, hypothèque*). Selon un schéma classique, c'est le remboursement qui permet à la banque de récupérer progressivement son argent. Toutefois, durant tout ce processus, la banque stocke des garanties sur les dettes ; cela charge son bilan comptable et elle n'a plus d'argent à investir. La titrisation consiste à regrouper ces attestations de crédit en vue de les revendre à une société. Celle-ci va les transformer en titre de valeur et se charger de les céder à des investisseurs... Dans ce processus, l'attestation de la dette se transforme en valeur d'échange virtuelle et se multiplie. Ce système conduit en outre à noyer les prêts initiaux dans de grandes marmites (les investisseurs ne savent plus vraiment où est placé leur

argent). Si ceux qui ont emprunté l'argent à la banque ne peuvent plus rembourser, tout s'effondre. C'est ce qui est arrivé en 2007 lorsque de nombreux Américains n'ont plus pu payer leur intérêt. Par un processus de dominos, ces défauts de paiement ont entraîné une profonde crise économique mondiale.

### Taux de changes

L'argent à un prix, mais celui-ci est variable selon les conditions économiques des pays. Ces fluctuations conduisent, suivant la loi de l'offre et de la demande à des changements rapides ou lents de la valeur des monnaies.

Dans les indicateurs de change, on présente le taux de change en indiquant le rapport de valeur entre deux devises codifiées. Par exemple, le rapport entre le dollar et les francs CFA sera présenté de la manière suivante : USD/XAF. (Voir *Devise*)

Notons que certaines devises peuvent être « soudées » en ayant des taux fixes avec des monnaies de références.

Les établissements de change sont des entreprises de commerce de l'argent (banques, cartes de crédit, poste, paiement en ligne, etc.). Pour faire payer leurs prestations à leurs clients, elles prélèvent une part sur chaque transaction en modifiant les taux en leur défaveur. Celui qui achète une monnaie ou la vend perd à chaque opération une partie de son argent.

---

## Taxes douanières

Chaque pays est une entité sociale, politique et administrative, mais aucun pays n'est seul au monde et son autonomie doit se conjuguer avec les autres nations en veillant à en tirer le meilleur profit.

Pour éviter qu'une puissance voisine inonde le pays de produits bons marché, les dirigeants peuvent charger les douanes de prélever des taxes. Ces impôts vont augmenter le prix des produits et donc freiner leur attractivité (c'est aussi un moyen d'apporter des ressources financières dans les caisses de l'État). Cette démarche fiscale conduit toutefois souvent les autres pays à répliquer en instaurant des taxes sur les produits que l'on désire exporter.

Le jeu des taxes douanières est donc une laborieuse recherche d'équilibre, elle conduit souvent à pénaliser l'économie en freinant la dynamique des échanges.

Plusieurs pays ont choisi de renoncer entre eux à cette forme de fiscalité en créant des accords de libres-échanges sur tout, ou sur certains produits. Ce processus peut conduire à abolir les frontières commerciales, par exemple entre les États-Unis, le Canada et le Mexique (ALÉNA).

## Taxe sur la valeur ajoutée TVA

Le financement des structures et services de l'État s'exerce par diverses sortes d'impôts. L'un de ces moyens, inventé par un fran-

çais au 20<sup>e</sup> siècle, consiste à taxer directement les achats de biens et de services. Pour cela, une partie de la valeur marchande est prélevée lors de la vente. Dans la pratique, la taxe destinée à l'État est reportée au fil de l'élaboration du produit ou du service jusqu'à sa commercialisation finale.

Comme cet impôt se manifeste au dernier stade de la consommation, il évite l'effet d'additions propre à d'autres formes d'imposition. Cet impôt ne fait toutefois pas de distinction entre les personnes à faibles ou hauts revenus, il pénalise donc les plus pauvres.

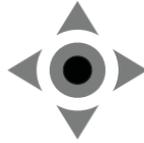
Cet impôt est beaucoup apprécié par les politiciens, car il permet de ponctionner de grandes ressources en modifiant de quelques pour cent les taux.

Notons que le prélèvement de la TVA implique la collaboration des entreprises, celles-ci doivent facturer l'impôt et le reverser dans les caisses de l'État. Si l'impôt est trop élevé, la tentation de ne pas prélever cette taxe peut conduire à des échanges de prestations directes et à la mise en place d'un marché parallèle.



## COMMENT CHOISIR UN MÉTIER ?

Par Shékina Rochat



*« Votre vocation se trouve là où les besoins du monde et vos talents se rencontrent » (Aristote)*

Lorsque l'on choisit une profession, plusieurs éléments sont à prendre en considération. En effet, la perception que l'on a des métiers est parfois trompeuse. Certains peuvent paraître très attractifs et prestigieux (médecin, pasteur, directeur, etc.), d'autres semblent bien moins intéressants, car ils sont peu valorisés ou simplement méconnus (agriculteur, maçon, etc.). De plus, tout le monde ne va pas pouvoir faire le même métier : une société dans laquelle il n'y aurait que des médecins et des présidents mais pas d'agriculteurs ou de maçons ne pourrait pas fonctionner !

Heureusement, nous sommes tous différents : nous avons tous des intérêts, des talents et une personnalité uniques. Comme certains métiers nous conviendront mieux que d'autres, il est important de bien connaître ses intérêts professionnels, ses aptitudes et les traits de sa personnalité, et, dans un deuxième temps, de bien se renseigner sur les métiers, afin de choisir la profession qui y correspond le mieux.

En règle générale, le choix d'un domaine d'étude va dépendre en grande partie des intérêts et des aptitudes, alors que la personnalité interviendra davantage au moment du choix d'un métier. Enfin, le choix d'un poste dépendra quant à lui des valeurs propres à l'individu, ce qui est important pour lui.

## **A. Prendre en compte ses intérêts**

Les intérêts font référence aux activités que l'on apprécie ou qui nous attirent. Certains métiers sont donc plus susceptibles de nous plaire, car leurs activités correspondent à ce que l'on aime faire.

Le spécialiste de l'orientation John L. Holland a identifié six grands types qui permettent de classer les personnalités et les environnements professionnels en fonction des intérêts qui sont exprimés. Il s'agit des types « *réaliste, investigateur, artistique, social, entrepreneur et conventionnel* », qui peuvent être résumés par l'acronyme « RIASEC ».

**1. Le type réaliste (R)** fait référence aux intérêts pour les tâches concrètes, manuelles, pouvant se dérouler en plein air et permettant de dépenser son énergie. Il comprend les métiers comme agriculteur, maçon(ne), plombier(ère), menuisier(ère), mécanicien(ne), entraîneur(se) sportif, etc.

**2. Le type investigateur (I)** désigne l'intérêt pour les études, l'analyse scientifique et les savoirs théoriques. Il correspond aux professions telles qu'ingénieur, chercheur, physicien, chimiste, géologue, médecin, dentiste, etc.

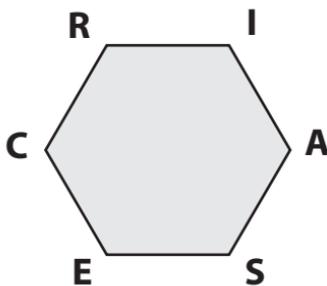
**3. Le type artistique (A)** est lié à l'intérêt pour les activités permettant d'exprimer l'imagination et la sensibilité au travers des arts et de la littérature. Il fait référence à des professions telles qu'artiste peintre, musicien(ne), illustrateur(trice), créateur (trice) visuel, écrivain, décorateur (trice), etc.

**4. Le type social (S)** fait référence à l'intérêt pour les activités qui permettent d'aider les autres, de les soigner, de les éduquer ou de les divertir. On y retrouve les métiers tels qu'enseignant(e), infirmier(ère), psychologue, animateur(trice), éducateur(trice), etc.

**5. Le type entrepreneurial (E)** est lié à un intérêt pour les activités liées à l'organisation et à la mise en place de projet, et qui impliquent de convaincre d'autres personnes. Il correspond aux métiers dans le domaine de la vente, tel que guide touristique, vendeur démonstrateur, etc.

**6. Le type conventionnel (C)** fait référence à l'intérêt pour la réalisation méthodique d'activités administratives et l'application de consignes précises. Il comprend les professions de comptable, secrétaire, bibliothécaire, employé(e) de banque, de bureau, de poste ou d'assurance, etc.

La plupart des gens et des métiers ne pourront pas être classés dans une seule de ces catégories, par exemple, le métier d'architecte intègre des intérêts « investigateurs, réalistes et artistiques » (IRA). En règle général, on se limite à prendre les trois principaux domaines d'intérêts.



Ceux-ci peuvent ensuite être disposés sur un hexagone : plus les deux premiers intérêts exprimés seront proches l'un de l'autre, plus l'individu aura de la facilité à trouver une profession qui lui correspond parmi les métiers existants.

Par exemple, un individu qui aurait des intérêts sociaux (S) et investigateurs (I) aura plus de facilité à trouver un métier qui correspond à ses intérêts. Au sein de ces domaines d'intérêt, le type et le niveau de compétence exigés pour exercer les différentes professions vont également varier

Les compétences peuvent être définies comme trois grands types de savoirs : **1. théoriques** (les savoirs), **2. pratiques** (le savoir-faire) **3. relationnels** (le savoir-être).

Ces grandes catégories peuvent être encore subdivisées en différentes sous-unités :

**1. Les savoirs théoriques** comprennent notamment :

- Les connaissances mathématiques et techniques
- Les connaissances littéraires
- Les connaissances scientifiques

*Les professions liées à ces savoirs utilisent souvent des connaissances théoriques spécialisées, elles nécessitent donc de longues d'études.*

**2. Les savoir-faire** comportent, par exemple, les facultés suivantes :

- La précision
- La force
- La rapidité

*Les professions manuelles requièrent souvent de la résistance physique et de l'habileté pour accomplir des tâches complexes.*

**3. Les savoir-être** s'expriment par exemple par de :

- L'empathie
- La capacité à travailler en équipe
- La persuasion

*Les professions centrées sur ces compétences nécessitent de posséder de bonnes capacités relationnelles pour conseiller, soigner, etc.*

Pour choisir un métier, il est important d'identifier ses aptitudes (ce que l'on sait bien faire) et de chercher une profession qui permette d'exprimer au mieux ses talents. Le questionnaire ci-joint peut vous aider à définir vos capacités.

## A. Questionnaire sur vos intérêts et aptitudes

### 1. Quels sont vos domaines d'intérêts ?

	Vos sélections	Lettres selon les types d'intérêts					
1	Premier choix :	R	I	A	S	E	C
2	Second choix :	R	I	A	S	E	C
3	Troisième choix :	R	I	A	S	E	C

### 2. À quel type de professions correspondent-ils ?

.....

.....

### 3. Quel est votre niveau de compétence ?

A	Connaissances théoriques	Faibles	Moyennes	Élevées
A1	Mathématiques	Faibles	Moyens	Élevés
A2	Littéraires	Faibles	Moyens	Élevés
A3	Scientifiques	Faibles	Moyens	Élevés

B	Savoirs faire pratiques	Faibles	Moyens	Élevés
B1	Précision	Faibles	Moyens	Élevés
B2	Rapidité	Faibles	Moyens	Élevés
B3	Force	Faibles	Moyens	Élevés

C	Savoir être relationnels	Faibles	Moyens	Élevés
C1	Empathie	Faibles	Moyens	Élevés
C2	Travail en équipe	Faibles	Moyens	Élevés
C3	Persuasion	Faibles	Moyens	Élevés

### 4. Quelles sont les compétences requises et développées par les professions qui vous intéressent ?

.....

.....

### 5. Ces compétences correspondent-elles à vos propres compétences ?

## B. Connaître sa personnalité

Dans le choix du métier il s'agit également de tenir compte de certaines de vos préférences liées à votre personnalité.

Le psychologue Carl G. Jung a identifié quatre axes sur lesquels se manifestent les principales préférences de personnalité :

1. L'orientation de l'énergie.
2. La perception et le traitement de l'information.
3. Les critères de prise de décisions.
4. Le style de vie.

Là encore, chaque personne est différente et ces préférences se manifestent selon une progression entre deux états opposés.

### 1. L'orientation de notre énergie



Certaines personnes ont tendance à orienter leur attention vers le monde extérieur et à trouver leur énergie au contact d'autrui (extraversion) ; dans ce cas, et pour ne pas dépérir, il est préférable de trouver un métier qui permette d'avoir des interactions fréquentes avec les autres.

À l'inverse, d'autres vont davantage orienter leur attention vers leur monde intérieur et trouver leur énergie dans la réflexion et dans la solitude (introversion) ; pour ces personnes il s'agit, (pour ne pas s'épuiser) de trouver un métier qui offre des moments de calme, de réflexion et de concentration.

### 2 La perception et le traitement des informations



Certaines personnes ont tendance à utiliser leurs sens pour percevoir et traiter les informations (sensation) ; elles seront donc plus à l'aise dans des métiers où il s'agit d'être précis, de travailler sur des faits concrets et à l'aide de méthodes qui ont fait leurs preuves.

Au contraire, d'autres auront davantage tendance à percevoir la réalité au travers de leurs intuitions et privilégieront une vision d'ensemble sans se préoccuper des détails ; ces personnes seront donc plus à l'aise dans les métiers où elles pourront travailler de manière autonome, en usant d'imagination et en favorisant le changement et l'originalité.

### 3. Les critères de prise de décisions :



Pensée (T)



Sentiment (F)



Certaines personnes sont plus enclines à prendre les décisions en se basant sur la logique et selon ce qu'elles considèrent comme juste ou faux (pensée) ; ce type de personne sera plus à l'aise dans des métiers centrés sur des tâches qui permettent de faire preuve de fermeté, d'objectivité et d'esprit critique.

Au contraire, d'autres personnes auront tendance à prendre des décisions en se basant sur ce qui leur paraît bien ou mal dans leur for intérieur (sentiment) ; elles seront plus à leur aise dans des métiers de relation et permettant de démontrer leur empathie et leur compassion.

### Le Style de vie



Jugement (J)



Perception (P)



Certaines personnes vont se montrer proactives dans l'organisation de leur environnement en structurant leur travail, planifiant les tâches et faisant régner l'ordre et la méthode (jugement) ; elles préféreront travailler dans un environnement structuré et organisé et se sentiront plus facilement dépassées dans des contextes plus chaotiques.

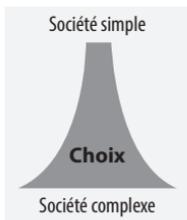
À l'inverse, certains préfèrent se montrer flexibles et prendre les événements comme ils se présentent, sans les planifier à l'avance (perception) ; ces personnes auront plus de facilité à s'adapter aux imprévus et à la nouveauté, mais elles auront tendance à s'ennuyer rapidement dans des contextes trop rigides.



## Définir son orientation

Après avoir pris en compte nos intérêts et notre type de personnalité, il s'agit de trouver le ou les métiers les plus adaptés.

Cela n'est pas facile, car l'environnement économique et social détermine grandement les possibilités d'études et d'activités professionnelles.



Dans des régions très développées et pourvues de nombreuses entreprises et d'universités, il sera possible d'acquérir des compétences élevées et d'exercer une large palette de métiers. Dans des régions plus pauvres ou rurales, le nombre de métiers sera plus limité<sup>1</sup>.

À ces critères contextuels s'ajoutent aussi des aspects économiques. Une famille avec peu de moyens financiers n'aura pas forcément les moyens de subvenir aux études de ses enfants.

Ces éléments jouent un rôle important et peuvent conduire à ce que nos activités professionnelles ne correspondent pas à nos capacités. Mais cela n'est pas dramatique, car nos talents et la richesse de notre personnalité peuvent s'exprimer dans toutes les professions (et en dehors). Par exemple, un ouvrier doté de grandes capacités intellectuelles pourra apporter de précieuses innovations, prendre des responsabilités, gravir des échelons ou créer sa propre entreprise. De plus, il ne faut pas oublier qu'un métier vise à servir les autres, le faire avec sérieux et en aimant son prochain apporte toujours de grandes satisfactions.

## Tableau des métiers

Le tableau suivant présente un classement indicatif de métiers qui tient compte des six classes d'intérêts (RIASEC) et des lettres obtenues avec le questionnaire B.

---

1 Ce facteur conjoncturel est aussi évoqué à la page 121

Codes	Réaliste	Investigateur	Artistique
ISTJ	Serrurier Électricien	Ingénieur en microtechnique	Bijoutier
ISFJ	Chauffeur	Théologien	Couturière
INFJ	Apiculteur	Sociologue	Artiste peintre
INTJ	Architecte Constructeur	Informaticien	Décorateur d'intérieur
ISTP	Plombier Agriculteur	Pilote d'avion	Écrivain
ISFP	Agent de propreté	Pharmacien	Musicien
INFP	Gardien de parc naturel	Psychiatre	Art-thérapeute
INTP	Géomaticien	Chimiste	Metteur en scène
ESTP	Policier Mécanicien	Professeur	Agent de marketing
ESFP	Installateur sanitaire	Bibliothécaire	Conseiller en couleur
ENFP	Entraîneur sportif	Journaliste	Professeur d'art
ENTP	Maçon	Ingénieur	Photographe
ESTJ	Contremaître Imprimeur	Statisticien	Webmaster
ESFJ	Nettoyeur de textile	Ingénieur en environnement	Esthéticien, coiffeur
ENFJ	Gestionnaire intendant, Boucher	Psychologue	Ergothérapeute
ENTJ	Urbaniste Menuisier	Avocat	Organisateur d'événements

**Attention :** le classement de ce tableau se limite à donner des exemples de métiers en tenant compte de critères généraux. Selon nos centres d'intérêt ou notre type de personnalité on peut observer les métiers selon les colonnes ou les lignes horizontales.

Codes	Social	Entreprenant	Conventionnel
<b>ISTJ</b>	Technicien dentiste	Expert comptable	Notaire
<b>ISFJ</b>	Ostéopathe	Conseiller financier Boulangier	Administration service social
<b>INFJ</b>	Pasteur	Chef de marketing	Médiaticien
<b>INTJ</b>	Psychiatre	Conseil management	Juge
<b>ISTP</b>	Ambulancier	Agent fiduciaire	Fonctionnaire
<b>ISFP</b>	Infirmier	Magasinier & Commis	Comptable
<b>INFP</b>	Thérapeute	Conseiller en relation publique	Rédacteur en chef
<b>INTP</b>	Médecin	Economiste	Assistant de direction
<b>ESTP</b>	Serveur	Directeur de PME	Logisticien
<b>ESFP</b>	Educateur	Caissier Vendeur	Secrétaire
<b>ENFP</b>	Assistant social	Gestionnaire en tourisme	Traducteur
<b>ENTP</b>	Guide touristique	Consultant d'entreprise financier	Publiciste
<b>ESTJ</b>	Assistant en pharmacie	Manager –cadre financier	Dirigeant Imprimeur
<b>ESFJ</b>	Secrétaire médical	Serveur	Réceptionniste
<b>ENFJ</b>	Enseignant	Planificateur en communication	Responsable des ressources humaines
<b>ENTJ</b>	Spécialiste en ressources humaines	Directeur d'entreprise privée	Direction générale

## Du même auteur



### COMMENT BIEN GÉRER SON CAPITAL DE VIE ?

Ce livre est une occasion de prendre conscience de sa valeur et de trouver le chemin qui permet de réussir sa vie en accomplissant le projet que Dieu a pour nous. Son contenu construit à partir du commandement suprême donné par Jésus aborde les domaines suivants :

- Spirituels (libération, conversion, adoration, dons spirituels, etc.).
- Psychologiques (relations, guérisons, restaurations, etc.).
- Intellectuels (ambitions, valeurs, trouver la volonté de Dieu, etc.).
- Pratiques (gestion du capital de vie, service du prochain, etc.).

Le livre contient de nombreuses illustrations et propose diverses démarches, il peut être utilisé comme manuel de groupe pour suivre un processus d'édification et de croissance à la lumière de la Bible.

**Éditions Carrefour & Entraid, Jacques-Daniel Rochat, 200 pages.**



### CHOISIS LA VIE...

*Foi, vie personnelle, prochain, famille, église, travail et société.*

L'Évangile est une puissance et ce livre permet de découvrir comment il peut transformer les vies, les relations, le couple, la famille, le travail et le fonctionnement de la société.

Ses différents chapitres développent les engagements de la Charte+ qui invite les chrétiens à appliquer les principes bibliques qui permettent de vivre dans la bénédiction. L'ouvrage est abondamment illustré.

Le livre peut être utilisé comme manuel de groupe pour suivre un processus d'édification et de croissance à la lumière de la Bible.

**Éditions Entraid, Jacques-Daniel Rochat, 240 pages. Avec de nombreuses illustrations.**



### AIDE-CONSEIL, LIRE ET ÉTUDIER LA BIBLE

Cet ouvrage est un outil destiné à vous entraîner dans l'aventure de la découverte biblique. Tel un guide, il vous offre plusieurs itinéraires et aussi des points de vue panoramiques pour saisir l'immense étendue de la révélation que Dieu a donnée aux hommes.

Ce manuel intègre plusieurs ressources dont un tableau historique, des cartes, une présentation des différents livres de la Bible, un dictionnaire, des listes de thèmes, etc.

Ce livre est un outil précieux pour tous ceux qui désirent approfondir leur connaissance de la Bible et pour tous ceux qui exercent un ministère dans l'Église.

**Éditions Entraid, 240 pages. Jacques-Daniel Rochat. Avec de nombreuses illustrations.**

**Plusieurs de ces livres peuvent être téléchargés gratuitement sur le site Internet : [www.shekina.com](http://www.shekina.com).**

## Dans la même collection



### AIDE-CONSEIL POUR PASTEURS ET RESPONSABLES

Ce livre, édité par l'association ENTRAID, vise à soutenir les pasteurs et les responsables qui travaillent dans un contexte africain. Avec ses différents articles, il aborde des thèmes couvrant des aspects spirituels, relationnels, sociaux, économiques, etc.

Ce livre est utile pour avoir une vision panoramique de la place de l'Église dans le monde.

**Éditions Entraid, collectif, 208 pages.**

## Autres livres



### MOSAÏQUE 1 et 2 (une collection d'enseignements)

Ces deux livres sont le fruit de plus de trente auteurs différents. Ils vous offrent une large palette d'enseignements sur de multiples sujets de la foi chrétienne. Ces ouvrages enrichiront et développeront votre vision et votre vie de prière personnelle et communautaire.

Ces précieux outils de formation pour la création et la croissance des groupes de maisons sont également d'excellents compagnons pour les responsables de cellules de prière et les intercesseurs.

**Édition "Le Lien des Cellules de Prière", collectif, 304 et 272 pages.**



### FAITES DES NATIONS MES DISCIPLES

*Clés pour une réforme de nos sociétés.*

Comment transformer les vies d'individus et combattre la misère qui emprisonne des cultures, voire des nations entières ?

Dans ce livre, Darrow Miller nous emmène dans une argumentation puissante et convaincante sur les capacités de l'Évangile à délivrer des sociétés des processus qui les conduisent dans les malheurs et de la pauvreté.

**Éditions Jeunesse en Mission », Afrique : Entraid, 310 pages.**



### PORTEURS DE LUMIÈRE

En 1929, Auguste Eicher, spécialiste en médecine tropicale, et sa femme Héléne, enseignante, partent en Afrique dans le but d'aller porter leur aide et leurs connaissances aux peuples africains qu'ils affectionnent tout particulièrement. Leurs aventures palpitantes sont fidèlement relatées dans ce livre grâce à un journal de bord tenu par Auguste et Héléne tout au long du voyage. C'est l'histoire d'un couple qui n'a pas hésité à mettre sa vie en danger et à endurer des conditions de vie parfois extrêmes par amour des autres...

**Éditions « ENTRAID », 240 pages. Avec de nombreuses photos.**

# AIDE - CONSEILS

## Créer et gérer une entreprise

***Comment créer une activité capable de générer des revenus ?  
Quels sont les secrets pour gérer avec succès une entreprise ?***

Dans un monde touché par les fléaux du chômage et de la pauvreté, beaucoup de familles ou de régions peinent à trouver des ressources suffisantes pour vivre dans la dignité et développer leur environnement.

Par son approche simple, ses conseils et ses nombreuses illustrations, ce livre dévoile les principes à appliquer pour créer des richesses et prendre en charge son destin économique. La présentation des divers aspects théoriques s'accompagne de plusieurs exemples pratiques pour faire un budget, trouver un financement, faire de bons investissements, gérer la comptabilité, engager du personnel, etc. Un dictionnaire explicatif et un outil visant à faciliter l'orientation professionnelle complètent encore cet ouvrage..



Jacques-Daniel Rochat exerce depuis plusieurs années un ministère d'enseignement biblique et de formation dans la francophonie. Par ailleurs, il dirige une entreprise de création et d'étude et est l'auteur de plusieurs livres et de contenus multimédias. Ces diverses activités le conduisent à exercer des compétences dans les domaines économiques, techniques, architecturaux et les systèmes de communication.

*Jacques-Daniel Rochat est le fondateur et le président de l'association ENTRAID. Cette oeuvre qui s'appuie sur les valeurs de l'Évangile travaille dans les pays défavorisés en cherchant à soutenir le développement personnel, social et économique.*

 **Éditions**  
**ENTRAID**

ISBN : 978-2-9700685-0-1



Version : 1F