

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Olomouc 2009

Bc. Lucie Gregarová

Bc. Jaroslav Satrapa

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC

FACULTÉ DES LETTRES

Département des Études romanes

Lucie Gregarová et Jaroslav Satrapa

« Scooter-taxi » - projet de création d'entreprise

Entreprendre en République tchèque

Mémoire de Master

Directeur de mémoire : Nicolas Schoemacker

Olomouc 2009

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra romanistiky

Bc. Lucie Gregarová a Bc. Jaroslav Satrapa

« Scooter-taxi » - podnikatelský záměr

Podnikání v České republice

Magisterská diplomová práce

Vedoucí diplomové práce : Ing. Nicolas Schoemacker

Olomouc 2009

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
GREGAROVÁ Lucie	Větrná 1; Svitavy - Lány	F070098

NÁZEV TÉMATU ČESKY:

„Scooter-taxi“ – podnikatelský záměr
„Scooter-taxi“ – projet de création d'entreprise

NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

„Scooter-taxi“ – business plan

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Thibaut Devémy – KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Úvod do problematiky
Řešení
Průzkum trhu
Určení strategie
Finanční plán
Dosažené výstupy
Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Construire son business plan (Catherine Léger-Jarniou)
Créer son entreprise : du projet à la réalité (Vincent Ydé)
Quelle forme juridique pour son entreprise (Vincent Ydé)
Business plan pour les nuls (Paul Tiffany)
Le guide complet de la création d'entreprise (Dominique Pialot)
Financer votre création d'entreprise (APCE)
Créer une entreprise de services à la personne (APCE)

PODPIS STUDENTA: Lucie Gregarová DATUM: 25. červen 2008

PODPIS
VEDOUCÍHO
PRÁCE:

V zastoupení
[Podpis] DATUM: 26. 6. 08

30. 06. 2008



PODPIS DĚKANA:

[Podpis děkana]

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
SATRAPA Jaroslav	Hradec nad Svitavou 387, 569 01	F070121

NÁZEV TÉMATU ČESKY:

„Scooter-taxi“ – podnikatelský záměr
„Scooter-taxi“ – projet de création d'entreprise

NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

„Scooter-taxi“ – business plan

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Thibaut Devémy – KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Úvod do problematiky
Řešení
Průzkum trhu
Určení strategie
Finanční plán
Dosažené výstupy
Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Construire son business plan (Catherine Léger-Jarniou)
Créer son entreprise : du projet à la réalité (Vincent Ydé)
Quelle forme juridique pour son entreprise (Vincent Ydé)
Business plan pour les nuls (Paul Tiffany)
Le guide complet de la création d'entreprise (Dominique Pialot)
Financer votre création d'entreprise (APCE)
Créer une entreprise de services à la personne (APCE)

PODPIS STUDENTA: Jaroslav Satrapa DATUM: 25. červen 2008

PODPIS
VEDOUcíHO
PRÁCE:

Jaroslav Satrapa DATUM: 26. 6. 08

30. 06. 2008



PODPIS DĚKANA: Jaroslav Satrapa

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra romanistiky

Prohlášení

Déclaration

Místopřísežně prohlašujeme, že jsme magisterskou diplomovou práci na téma: « **Scooter-taxi – projet de création d'entreprise** » vypracovali samostatně pod odborným dohledem vedoucího magisterské diplomové práce, pana Ing. Nicolase Schoemackera, a uvedli jsme všechny použité podklady a literaturu.

Nous déclarons sur l'honneur avoir rédigés le mémoire de Master sur le sujet : « **Scooter-taxi – projet de création d'entreprise** » personnellement sous la responsabilité du directeur de mémoire, Monsieur Nicolas Schoemacker, et avoir cités toutes les sources d'informations utilisées.

V Olomouci dne 5. května 2009


.....

Bc. Lucie Gregarová


.....

Bc. Jaroslav Satrapa

Nous aimerions remercier Monsieur Nicolas Schoemacker, volontaire international à l'Université Palacký d'Olomouc et responsable de notre mémoire, d'avoir été attentif à nos questions et d'avoir porté un avis critique sur le contenu de ce mémoire.

LISTE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE I : THEORIE DU BUSINESS PLAN.....	13
1. Avant de rédiger un business plan.....	13
1.1 Le bilan personnel	13
<i>1.1.1 Les contraintes personnelles.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2 Les motivations et objectifs personnels.....</i>	<i>14</i>
1.2 L'analyse des contraintes du projet.....	15
2. Caractéristiques du business plan	16
2.1 Définitions et objectifs du business plan.....	16
2.2 Rédacteur du business plan	17
2.3 Principes rédactionnels.....	17
3. Eléments du business plan.....	19
3.1 Note de synthèse.....	19
3.2 Présentation de l'entreprise	20
3.3 Description du projet ou du produit	21
3.4 Analyse du marché et de l'environnement.....	22
<i>3.4.1 Analyse de Porter.....</i>	<i>22</i>
<i>3.4.2 Les forces du macro-environnement.....</i>	<i>26</i>
<i>3.4.3 Analyse SWOT</i>	<i>28</i>
3.5 Stratégie marketing	29
3.6 Ressources humaines.....	31
<i>3.6.1 Personnages clés.....</i>	<i>31</i>
<i>3.6.2 Les responsabilités et les recrutements.....</i>	<i>31</i>
<i>3.6.3 La politique salariale et les prévisions salariales</i>	<i>32</i>
3.7 Aspects juridiques	32
<i>3.7.1 Choix du statut juridique</i>	<i>32</i>
<i>3.7.2 Formes juridiques des entreprises tchèques</i>	<i>33</i>
3.8 Planification financière	34
<i>3.8.1 Documents comptables prévisionnels.....</i>	<i>35</i>
<i>3.8.2 Analyse financière.....</i>	<i>37</i>

3.9 Annexes.....	42
CHAPITRE II : FORMALITES DE CREATION D'UNE SARL.....	43
1. Procédures judiciaires	44
1.1 Cadre légal général en République tchèque	44
1.2 Principales caractéristiques d'une SARL tchèque	45
1.3 Rédaction du contrat de société.....	46
2. Procédures financières.....	48
2.1 Ouverture du compte bancaire	48
2.2 Demande du crédit bancaire	49
3. Professions et autorisation de leur exercice.....	52
3.1 Les types de professions.....	52
3.1.1 Professions soumises à déclaration.....	52
3.1.2 Professions concédées	53
3.2 Obtention de l'autorisation d'exercice	54
4. Immatriculation au registre du commerce	57
5. Obligations d'enregistrement.....	59
5.1 Administration de l'assurance sociale et la caisse d'assurance-maladie... 59	
5.2 Administration fiscale	59
CHAPITRE III : CREATION D'ENTREPRISE EN TCHEQUIE	
ET EN FRANCE	62
1. Comparaison des formes juridiques.....	62
1.1 Comparaison des généralités des formes juridiques	63
1.1.1 <i>Entreprise des personnes physiques - entreprise individuelle</i>	63
1.1.2 <i>Société en nom collectif (SNC)</i>	64
1.1.3 <i>Société en commandite (SC)</i>	65
1.1.4 <i>Société à responsabilité limitée (SARL)</i>	66
1.1.5 <i>Société anonyme (SA)</i>	67
1.2 Comparaison des statuts juridiques et de la fiscalité.....	68
1.2.1 <i>Impôt sur les sociétés</i>	69
1.2.2 <i>Impôt sur les revenus</i>	70
1.2.3 <i>Fiscalité à l'Union européenne</i>	74

2. Structure et évolution du nombre d'entreprises	76
2.1 Structure des entreprises.....	76
2.2 Évolution du nombre d'entreprises	78
3. Facilité de faire des affaires.....	81
3.1 Analyse globale	81
3.2 Facilité de créer une entreprise.....	84
3.3 Activité des personnes physiques étrangères	87
CHAPITRE IV : PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE	88
CONCLUSION.....	164
RESUME (en tchèque)	166
LISTE DES TABLEAUX	167
LISTE DES GRAPHIQUES.....	168
LISTE DES ANNEXES	169
ANOTACE (Annotation en tchèque)	170
BIBLIOGRAPHIE.....	171

INTRODUCTION

Créer une nouvelle société en République tchèque est une procédure longue et parfois « *douloureuse* » qui peut causer à l'entrepreneur beaucoup de nuits blanches. D'autant plus si ce dernier est un Français. Le but principal de ce mémoire de master est donc d'apporter une image générale du milieu entrepreneurial en République tchèque, de le comparer avec la situation en France et d'éclaircir le processus de création d'entreprise à l'aide d'un exemple illustratif.

Le choix de ce sujet a été motivé par trois facteurs principaux. D'abord, c'était la suggestion de notre professeur de la matière « *Entreprise* » qui nous a fait rédiger notre premier business plan. Le projet nous a inspiré à tel point que nous avons décidé de développer l'idée initiale et de l'amener à la perfection. La deuxième motivation était telle que pour nous – les étudiants d'un programme économique et peut-être les futurs entrepreneurs, ce travail de mémoire a présenté une excellente occasion de faire valoir nos connaissances théoriques en matière d'économie, de management, de marketing, de finances et de comptabilité, acquises pendant nos études universitaires. C'était une sorte d'entraînement pour notre vie professionnelle future. La troisième raison était de faciliter l'arrivée de nouveaux entrepreneurs français sur le marché tchèque.

La décision de rédiger le mémoire de master à deux personnes est rare (nous sommes pionniers au Département des Études romanes de la Faculté des lettres de l'Université Palacký), mais justifiable dans notre cas. Ce travail consiste en effet à donner naissance à une nouvelle entreprise appelée SCOOTER-TAXI, s. r. o. La création d'une telle société demande un capital initial relativement important et suppose donc la participation de plusieurs personnes. Pour s'approcher le plus possible de la réalité, nous nous sommes donc mis à la place de deux fondateurs de la société précitée. De plus, la coopération sur un tel projet nous a permis de développer notre esprit d'équipe, ce qui sera sûrement utile dans le futur quand nous serons à la recherche de l'emploi. Un esprit d'équipe est, en effet, une qualité souvent demandée au moment du recrutement.

La division du travail était le suivant : Jaroslav Satrapa a élaboré les parties « *Théorie du business plan* » et « *Création d'entreprise en Tchéquie et en France* » et Lucie Gregarová a conçu la partie « *Formalités de création d'une S.A.R.L.* ». La dernière partie, le projet de création de SCOOTER-TAXI, s. r. o., est le résultat de la coopération des deux auteurs. Chacun d'entre nous a donné son avis critique à la partie de son collègue.

Le présent mémoire se divise en quatre parties principales. La première partie se consacre à la théorie du business plan. Elle donne réponse aux questions qu'est-ce qu'un business plan, quels sont ses objectifs et son contenu. Ce chapitre traite en premier lieu le profil personnel de l'entrepreneur, il décrit ensuite la méthodologie de la rédaction du business plan et enfin développe en détail le contenu des différentes rubriques du business plan. Cette partie a servi d'un modèle général pour la présentation du projet concret de création d'entreprise dans le quatrième chapitre de ce travail.

La deuxième partie a pour but d'éclaircir le processus de création d'entreprise et peut servir de manuel pratique pour les entrepreneurs débutants. Créer une nouvelle société en République tchèque n'est pas en effet une tâche facile. C'est un processus alourdi par des procédures administratives très complexes qui présentent souvent une barrière insurmontable au début de l'activité. Ce chapitre accompagne donc le fondateur tout au long du parcours de création d'entreprise – depuis la rédaction du contrat de société, à travers l'ouverture du compte bancaire et l'obtention de la licence professionnelle, jusqu'à l'immatriculation de la société au registre du commerce. C'est en effet un résumé des démarches qu'il faut effectuer auprès des institutions et administrations diverses avant le lancement de l'activité. Tout ce processus est illustré sur un exemple de création d'une société à responsabilité limitée.

La troisième partie analyse la situation en matière de création d'entreprise en République tchèque et en France. Elle relève les différences entre les statuts juridiques valables dans les deux pays et compare la structure des exploitations, l'évolution de leur nombre et la difficulté de faire des affaires en République tchèque

et en France. Cette partie devrait montrer l'efficacité, la structure et le fonctionnement du milieu entrepreneurial dans les deux pays.

La quatrième partie met en pratique tout ce qui a été décrit en théorie. Il s'agit de la présentation d'un projet unique qui porte sur le lancement d'une nouvelle société à responsabilité limitée, appelée SCOOTER-TAXI, s. r. o., ayant pour but de fournir des services de scooter-taxi sur le territoire de la capitale tchèque de Prague. C'est un acmé de tout le mémoire.

La majeure partie des renseignements utilisés dans ce mémoire est issue de sources bibliographiques et électroniques qui sont complétées par les citations des lois respectives. Il fallait suivre l'évolution en matière de l'entreprise parce qu'il s'agit d'un domaine qui ne cesse de se développer.

CHAPITRE I : THEORIE DU BUSINESS PLAN

Toute démarche pratique devrait être précédée par une partie théorique, la conception d'un business plan (ou la création d'une entreprise) n'est pas une exception. Cette thèse est bien illustrée par la citation suivante : « *L'école de vie est excellente, mais chère sans la théorie.* »¹

1. AVANT DE REDIGER UN BUSINESS PLAN

Quelle que soit l'origine d'un projet de création d'entreprise, il est indispensable, pour lui donner un maximum de chances de réussite, de vérifier sa cohérence avec le projet personnel du créateur, c'est-à-dire avec l'idée qui incite la création d'une entreprise. Vérifier cette cohérence suppose surtout de faire le bilan personnel du créateur et d'analyser les contraintes du projet.

Les écarts entre ces deux domaines vont permettre au créateur de prendre une décision pour :

- passer à la seconde phase – le montage du projet d'entreprise et la rédaction d'un business plan ;
- renoncer à un projet qui présente trop de risques ;
- différer le projet pour chercher un complément de temps, de ressources financières ou de formation.

1.1 Le bilan personnel

La réussite d'une entreprise ne dépend pas uniquement d'événements extérieurs. Les contraintes, les motivations et les objectifs personnels du créateur d'entreprise sont des éléments importants à prendre en considération.

¹ Novák, J., *cours de Management*, Université Palacký, 2008.

1.1.1 Les contraintes personnelles

Chaque homme, en devenant chef d'entreprise, doit passer d'une certaine situation personnelle à une autre, où, par nature, règnent l'imprévu et l'aléatoire. Les caractéristiques de sa situation présente et la vérification de leur compatibilité avec la situation engendrée par la création d'entreprise doivent donc être prises en compte. On doit connaître les réponses aux questions suivantes :

- Le créateur d'entreprise trouvera-t-il suffisamment de temps pour étudier et préparer correctement son projet, compte-tenu de sa situation actuelle ?
- L'apport financier personnel est-il suffisant pour chercher des financements complémentaires et convaincre des partenaires financiers ?
- L'entreprise pourra-t-elle générer, en temps voulu, le revenu minimum vital qui est nécessaire, compte-tenu des charges financières actuelles du créateur ? Les revenus que l'on souhaite obtenir sont-ils réalistes par rapport aux potentialités de l'affaire ?

1.1.2 Les motivations et objectifs personnels

Personne ne crée une entreprise sans raison précise – il faut posséder des motivations pour le projet. Mais celles-ci ne sont pas toujours toutes clairement exprimées et certaines peuvent entraîner des déconvenues. Il faut donc se poser, en toute conscience, la question : « *Pourquoi est-ce que je veux créer une entreprise ?* ».

De plus, un créateur d'entreprise doit posséder certaines compétences, par exemple :

- Une personnalité dont les traits les plus marquants seront, ou non, adaptés aux qualités qu'il est nécessaire de posséder pour mener à bien le projet.
- Un potentiel, c'est-à-dire une capacité personnelle d'action, de résistance physique, de solidité psychologique, d'entregent, de débrouillardise, de capacité à rebondir, etc. Cette capacité sera, ou non, suffisante pour faire face aux aléas du démarrage et de la conduite de l'entreprise.

- Des connaissances et compétences techniques, commerciales, de gestionnaire qui s'avéreront adaptées ou manquantes pour les besoins du projet.
- Une expérience – les activités antérieures, en particulier professionnelles, peuvent être un atout important si elles sont en relation avec le projet. Le professionnalisme est une condition de succès. À l'occasion d'une création, les connaissances et l'expérience acquises demandent, bien souvent, à être complétées par une formation adéquate.

1.2 L'analyse des contraintes du projet

À ce stade de la réflexion, le créateur d'entreprise doit être en mesure de déterminer les contraintes inhérentes à son projet, qui concernent :

- le produit ou la prestation – sa nature, ses caractéristiques, son processus de fabrication ou de mise sur le marché ;
- le marché – celui-ci peut être nouveau, en décollage, en pleine maturité, en déclin, saturé, fermé, peu solvable, très éclaté, etc. ;
- les moyens à mettre en œuvre (les processus de fabrication, de commercialisation, de communication, de gestion ou de service après vente) peuvent entraîner des contraintes importantes ;
- la législation – la faisabilité et la viabilité peuvent dépendre du projet de l'existence des contraintes légales (accès à la profession, réglementation relative à la sécurité, etc.).

Un long travail de réflexion doit conduire à mettre en évidence ces contraintes (pour en prendre conscience), à considérer si elles sont surmontables, et à prévoir de mettre impérativement en lumière les parades qui s'imposent.

2. CARACTERISTIQUES DU BUSINESS PLAN

La rédaction d'un business plan (ou plan de développement) correspond à un travail de fond nécessaire à la mise en place d'un projet d'entreprise ou d'un autre projet. Ce travail conséquent permet à l'entrepreneur de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la création et du développement de son projet, et d'y apporter des éléments de réponse.

2.1 Définitions et objectifs du business plan

Un business plan établit une méthode qui permet de gérer une activité spécifique pendant une période future définie.² C'est un dossier qui synthétise l'étude approfondie et exhaustive de tous les aspects d'une entreprise ou d'un projet.³ Outre la création d'entreprise, ce projet peut être aussi :

- un lancement de produit,⁴
- un projet interne d'une entreprise (organisation, informatisation),
- la création d'une nouvelle activité au sein d'une entreprise existante,
- l'organisation d'un événement,
- voire simplement la mise en œuvre d'idées ou projets personnels.

Le business plan a un double objectif, externe et interne :

- Il est présenté à des investisseurs potentiels qui accompagneront l'entreprise dans sa création. Une présentation cohérente du projet d'entreprise et de ses implications financières permettra d'évaluer si des espoirs de rentabilité future peuvent justifier les investissements initiaux de ces apporteurs de capitaux.

² Stutely, R., *Business plan*, 2^e édition, Pearson Education France, Paris, 2005, pp. 8.

³ Bessis, J., Galai, D., Hillel, L., Kienast, P., *Business Plan – Concevoir et rédiger un Plan de Développement*, Editions Nathan, Paris, 1993, pp. 3.

⁴ On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin – articles tangibles, services, personnes, endroits ou organisations.

- Il permet au créateur d'affiner son projet d'entreprise et d'évaluer ses besoins de fonds sur les mois et années à venir. C'est un outil pédagogique de rationalisation de décisions d'investissement et de gestion.

2.2 Rédacteur du business plan

La responsabilité générale du plan peut être détenue par le dirigeant d'une entreprise ou d'un service de l'entreprise, mais les meilleurs business plans sont élaborés par l'équipe entière. Certaines entreprises adoptent une approche de haut en bas, où les dirigeants établissent la stratégie et laissent leurs subordonnés créer le plan. D'autres groupes ont recours à une stratégie de bas en haut, où les directeurs d'exploitation établissent les plans et les font passer jusqu'en haut pour une planification stratégique. Sans aucun doute, la meilleure politique est une combinaison des deux, où les dirigeants établissent la stratégie, puis l'ensemble du processus est révisé, amendé si nécessaire, puis approuvé à partir du haut. Pour un business plan concernant une grande entreprise, tous les départements, production, marketing, comptabilité et ainsi de suite, devraient contribuer au processus de planification et aux illustrations finales.

Tandis que chaque participant rédige sa partie du business plan, une personne devrait avoir la responsabilité de coordonner l'ensemble. La même personne pourrait aussi se charger de publier les différentes contributions afin d'assurer un style de présentation et de contenu cohérent. Cette tâche est facilitée par une bonne planification sous forme de business plan dès le départ.

2.3 Principes rédactionnels

Il n'existe aucun institut officiel pour le business plan. Les bons plans sont généralement ceux qui ont emporté l'adhésion de leurs lecteurs. Consciemment ou non, ces derniers font en effet souvent un lien direct entre la présentation du manuscrit et le caractère de son auteur. À partir du texte du business plan, ils vont déduire la personnalité du rédacteur. Idéalement, pour franchir la première sélection et obtenir une audition, le créateur d'entreprise doit, au moins, inspirer confiance,

faire preuve de dynamisme et prouver sa compétence. Il y a quelques règles qu'il faut respecter en concevant un business plan :

- Un plan doit être aussi court que possible - 20 à 40 pages hors annexes constituent une bonne moyenne.
- Le texte doit être divisé en paragraphes pour que le lecteur ne soit pas obligé de tout lire. Lorsque c'est possible, les informations devraient être présentées sous forme de tableaux ou de graphiques. Cela facilite la compréhension et permet d'aérer les blocs de texte.
- Il est nécessaire d'identifier ce que le lecteur a besoin de savoir, ce qui est essentiel pour le business plan. Il faut également avoir préparé un grand nombre de simulations de vente, fondées sur plusieurs schémas d'évolution possible du marché. Il doit toujours être possible d'apporter, rapidement et efficacement, un complément d'informations au lecteur du document, si celui-ci en fait la demande.
- Il est conseillé de rédiger le plan à la forme active (*nous prévoyons de...*) plutôt qu'à la forme passive, plus terne (*il est à prévoir...*). En ce qui concerne les prévisions au futur, il faut être explicite.
- Il faut éviter les présentations bon marché, mais aussi trop luxueuses. Il est nécessaire de rechercher la sobriété et l'esthétique et d'adopter une numérotation claire.
- Chaque business plan tient de la propriété intellectuelle. Tous ceux qui lisent le projet devraient signer un accord de confidentialité et de non-divulgateion. En outre, il faut marquer clairement sur chaque page du business plan « *droits réservés et confidentiel* » ou « *secret commercial* » et inclure au début un paragraphe sur les droits de l'entrepreneur.

3. ELEMENTS DU BUSINESS PLAN

L'ordre de différentes rubriques dépend de l'inspiration de l'auteur et de l'effet d'annonce qu'il entend faire passer. Stratégiquement, les messages les plus forts doivent apparaître au début ou à la fin du business plan. De même, il n'existe aucune règle sur le nombre de parties ou de chapitres.

Généralement, un business plan comprend les éléments suivants :

- Note de synthèse
- Présentation de l'entreprise
- Description du projet ou du produit
- Analyse du marché et de l'environnement
- Stratégie marketing
- Ressources humaines
- Aspects juridiques
- Planification financière
- Annexes

3.1 Note de synthèse

La note de synthèse, d'une à deux pages au maximum, est un élément indispensable du business plan. Elle permet au lecteur de saisir les grandes lignes du projet. Elle peut être placée soit au tout début, pour un effet agressif, soit juste après la table des matières, procédure plus classique. Cette note, qui est un business plan en miniature ou bien encore une synthèse de la synthèse, est la véritable carte de visite du créateur d'entreprise. À ce titre, elle doit servir de détonateur et doit provoquer l'envie de lire. Il faut également se mettre à la place des lecteurs. Leur environnement culturel, leurs goûts, leurs préjugés détermineront la façon dont ils réagiront aux omissions ou exagérations du créateur d'entreprise.

Le texte doit être attaqué par l'objectif du plan dès la première phrase. L'entrepreneur devrait y décrire qui il est, ce qu'il veut faire et ce dont il a besoin. En règle générale, il est conseillé de s'appuyer sur les forces, d'exploiter les opportunités, de trouver une solution aux faiblesses (avant d'être mis hors jeu par les concurrents) et d'élaborer une stratégie pour faire face aux menaces. Si l'entrepreneur recherche des financements externes, il doit inclure une note sur le capital social.

3.2 Présentation de l'entreprise

Ce chapitre du business plan se présente de manière différente suivant qu'il s'agit d'une restructuration d'entreprise, d'un projet nouveau à l'extérieur d'une entreprise déjà existante ou d'un projet complet de création d'entreprise.

Dans le premier cas, le contenu de ce chapitre se concentre sur la présentation même de l'entreprise. Il s'agit de dresser un panorama de son histoire, de ses richesses et de son savoir-faire, à savoir pour la période des trois dernières années au minimum. Généralement, cette description doit inclure en particulier :

- la date de création et le siège social de la société ;
- les points clefs de l'histoire de la société ;
- les produits et services actuellement vendus par la société ;
- les moyens humains dont dispose déjà l'entreprise ;
- l'implantation géographique actuelle ;
- les capacités de recherche et de développement ;
- l'outil de production ;
- les réseaux de commercialisation ;
- les résultats financiers passés.

S'il s'agit d'un nouveau projet ou d'un projet complet de création d'entreprise, il faut proposer plutôt une description globale du projet. Dans les deux cas, il convient de présenter grosso modo le produit que l'entrepreneur souhaite commercialiser. Dans ce chapitre, la philosophie qui anime le ou les pères du projet peut être exploitée.

Enfin, il faut définir la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire décrire les objectifs à long terme et les moyens pour les atteindre. La formulation des objectifs doit être brève, exprimée par des mots et par des chiffres.

3.3 Description du projet ou du produit

L'objet de cette partie fondamentale est de parvenir à exposer clairement les caractéristiques du projet ou des produits offerts. Il s'agit surtout de :

- réaliser une présentation du projet ou du produit et décrire ses fonctionnalités (fonctions principales, fonctions secondaires) ;
- décrire les performances du projet ou du produit (économies réalisées, confort d'utilisation, rapidité d'exécution, etc.) ;
- expliquer si le produit s'inscrit dans une chaîne de produits fournis par l'entreprise ou par des tiers ;
- décrire le stade de développement dans lequel le projet se situe ;
- décrire sur quelles technologies le projet est fondé.

Concernant les caractéristiques techniques du produit, si la technologie est nouvelle, il faut démontrer sa supériorité. Dans le cas contraire, si la technologie est ancienne, il convient de démontrer sa fiabilité et ses qualités économiques. Il est toujours préférable d'accompagner la description du produit de photos, dessins ou schémas. Pour un projet très technique, la bonne démarche consiste à l'exposer dans des termes simples et perceptibles par tous, puis à l'expliquer en détails dans les annexes. Il faut toujours être en mesure de répondre rapidement à un complément d'informations plutôt que de noyer trop tôt le lecteur sous un monceau de détails techniques.

Le créateur d'entreprise ne doit pas avoir peur de faire breveter son invention avant toute divulgation, notamment dans le cas d'un procédé entièrement nouveau. En tout état de cause, le business plan doit énoncer le statut du produit vis-à-vis des organes officiels de protection et préciser si un brevet est déposé ou s'il est en cours de dépôt.

Enfin, pour le positionnement concurrentiel, il faut détailler les facteurs qui différencient le produit de ses concurrents actuels et des produits de substitution. Pour bien présenter la compétitivité de son activité, l'entrepreneur peut concevoir un tableau comparatif où il va confronter les prix et les puissances de ses produits avec ceux de ses concurrents. Le lecteur du business plan se fait ainsi un jugement vis-à-vis des points forts et faibles de l'entreprise.

3.4 Analyse du marché et de l'environnement

Le business plan doit faire état de l'intensité concurrentielle du secteur. Cette étude est incontournable dans le cas d'une entreprise naissante, moins fondamentale si le business plan concerne le développement d'un projet nouveau au sein d'une entreprise déjà implantée dans son secteur. Les chances de succès sont naturellement plus importantes sur un secteur où l'offre et l'intensité concurrentielle sont faibles que sur un secteur saturé où les concurrents se livrent une guerre sans merci.

Il existe trois grandes analyses du marché et de l'environnement : analyse de Porter, analyse des forces du macro-environnement et analyse SWOT.

3.4.1 Analyse de Porter

Selon l'analyse classique de Porter,⁵ il existe cinq forces qui commandent l'intensité concurrentielle au sein d'un même secteur : le pouvoir de négociation

⁵ Michael Eugene Porter (1947) est le père du Marketing stratégique. Il est célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage compétitif (ou avantage concurrentiel) en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel.

des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution et la rivalité entre les firmes.

a) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Quand le pouvoir de négociation des fournisseurs est important, ces derniers ont l'avantage de pouvoir exercer des pressions sur les tarifs et les conditions de vente. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est donc grand si :

- les fournisseurs sont concentrés ;
- les clients se présentent de manière dispersée ;
- il n'existe aucun produit de remplacement ;
- il existe des coûts de transfert importants lors d'un changement de fournisseur ;
- le produit du fournisseur est indispensable pour le client ;
- le fournisseur représente une menace d'intégration en aval.

b) Le pouvoir de négociation des clients

À l'inverse de la situation précédente, quand le pouvoir de négociation des clients est important, ce sont eux qui conservent la maîtrise de la vente et des prix. Par symétrie, par rapport au cas précédent, le pouvoir de négociation des clients est grand si :

- les clients sont concentrés ;
- les clients achètent en grande quantité ;
- le secteur considéré est important pour l'ensemble des fournisseurs ;
- la marge du client est faible ;
- les clients représentent une menace d'intégration en amont.

La connaissance de la clientèle est fondamentale pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie marketing efficace. L'étude de la clientèle doit être menée pour chacun des segments identifiés. Il faut, en particulier, détailler les comportements d'achat, les motivations, la sensibilité des clients aux caractéristiques des produits, ainsi que les caractéristiques générales de la clientèle.

c) La menace de nouveaux entrants

L'analyse stratégique classique se place, du point de vue de l'entreprise déjà présente, dans un secteur donné et cherche à défendre sa position. Tout nouvel entrant doit alors, à juste titre, être considéré comme une menace. S'il s'agit d'un créateur d'entreprise qui cherche à pénétrer un secteur, il convient de parler non plus de menace, mais d'opportunité d'entrée. Pour évaluer cette opportunité, il faut pouvoir répondre à un certain nombre de questions, et en particulier :

- *Existe-t-il des barrières financières à l'entrée ou à la sortie ?* La présence de barrières financières fortes est le premier phénomène qui va dissuader le nouvel arrivant.
- *Existe-t-il un effet d'économie d'échelle ou un effet d'expérience ?* Si le secteur est caractérisé par un effet d'économie d'échelle important, le nouvel arrivant doit pouvoir produire instantanément des volumes importants pour rester compétitif, ce qui nécessite immédiatement de lourds investissements en production. Si l'effet d'expériences est prépondérant, le nouvel arrivant doit intégrer le surcoût initial lié à son manque d'expérience.
- *Existe-t-il des barrières techniques ou administratives ?* Ce sont, par exemple, l'existence de brevets, les difficultés d'accès aux matières premières, l'importance de la localisation.
- *Quelle est l'importance de l'image de marque ?* Si l'image de marque est un vecteur prépondérant dans le secteur, le nouvel arrivant qui ne s'appuie sur

aucune marque connue doit massivement investir en communication dès son arrivée.

- *L'accès aux circuits de distribution est-il facile ?* Il arrive aussi que l'accès au réseau de distribution soit rendu difficile pour des raisons de taille minimale ou de notoriété. Il importe de prendre ces phénomènes en considération très tôt.

d) La menace de produits de substitution

Là encore, du point de vue du créateur d'entreprise, ce que l'analyse stratégique considère comme une menace, doit être maintenant appréhendé comme une opportunité de développement d'un produit. Cette opportunité dépend surtout de deux facteurs : le profil et la technologie. Si le secteur présente un niveau de prix élevé avec de forts profits, il va rapidement attirer de nouveaux produits de substitution qui vont se positionner différemment, en termes de prix, par rapport à l'offre existante. De la même manière, si le secteur est fortement porté par l'évolution de la technologie, toute innovation peut théoriquement se traduire par la mise au point d'un produit de substitution ingénieux.

e) La rivalité entre les firmes

Cette rivalité est d'autant plus vive que les concurrents sont nombreux et de même taille, que la croissance du secteur est lente et que les produits sont indifférenciés. L'étude de la rivalité entre les firmes est le cinquième et dernier point qui doit permettre au créateur d'entreprise de juger de l'intensité concurrentielle et du pouvoir attractif du secteur qu'il souhaite investir. Cette analyse est surtout fondamentale pour l'entreprise en phase de démarrage dans un secteur de forte intensité.

Classiquement la démarche d'analyse concurrentielle comporte quatre grandes étapes : le repérage concurrentiel (identifier l'ensemble des acteurs de l'environnement de l'entreprise et mettre en évidence les traits les plus caractéristiques de chacun d'entre eux), la mise en place des profils concurrentiels

(établir une fiche signalétique des points forts et des points faibles – voir l’analyse SWOT), l’élaboration d’un tableau de bord concurrentiel (un document synthétique élaboré avec l’ensemble du personnel de l’entreprise) et l’alimentation du système de veille (offensive et défensive, elle doit assurer l’opacité du développement de l’entreprise).

3.4.2 Les forces du macro-environnement

Une entreprise évolue avec ses fournisseurs, ses intermédiaires, ses clients, ses concurrents et ses publics dans le contexte global d’une société. Les structures de cette société ont un impact profond sur l’entreprise, mais celle-ci n’a guère d’emprise sur celles-ci. Ce sont des facteurs « *incontrôlables* », auxquels l’entreprise doit s’adapter. Les forces du macro-environnement peuvent être décomposées en six principaux éléments : la démographie, l’économie, les ressources naturelles, la technologie, le dispositif politico-légal et le contexte socioculturel.

a) L’environnement démographique

Le premier élément constitutif de l’environnement d’une entreprise est présenté par la population, qui est le réservoir de ses marchés. Un responsable marketing s’intéresse de près aux différentes caractéristiques de la population : taille, distribution géographique, densité, mobilité, répartition par âge, taux de natalité, de nuptialité et de décès, composition socioculturelle et affiliations religieuses.

Le second facteur de préoccupation décrit l’inégalité de la croissance démographique. Un accroissement de population entraîne un accroissement des besoins, donc un développement des marchés, mais lorsque la demande exerce une forte pression sur les ressources existantes, les prix ont tendance à augmenter et le pouvoir d’achat s’amenuise.

b) L’environnement économique

Le marché se définit également par sa solvabilité. Celui-ci est une fonction de quatre facteurs : le pouvoir d’achat, les prix, l’épargne et le crédit.

L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation. Considéré sur une longue période, le lien entre pouvoir d'achat et consommation est très étroit. Un responsable marketing doit également faire attention aux écarts de revenus et de patrimoine, qui restent considérables.

L'inflation a pour conséquence de pousser les consommateurs vers les articles les moins chers, les points de vente les plus compétitifs et favorise le bricolage et le marché noir. Pour estimer le lien entre le prix et le niveau de consommation, les économistes introduisent le coefficient d'élasticité,⁶ qui mesure le rapport des accroissements relatifs.

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Enfin, quelle que soit sa forme, le crédit continue à être largement utilisé par les ménages européens.

c) L'environnement naturel

Aujourd'hui, le mouvement écologique représente une réalité. Et au-delà de ce mouvement, un responsable marketing doit se soucier de l'impact (positif ou négatif) de trois tendances d'évolution de l'environnement naturel : il s'agit de la pénurie des matières premières et du coût de l'énergie, de l'accroissement de la pollution et de l'intervention croissante de l'Etat dans ce domaine.

d) L'environnement technologique

La force motrice de la destinée de l'homme est la technologie. Une entreprise doit donc s'attacher à identifier ce qui est nouveau dans son environnement car cela peut être à la fois une menace et une source de développement.

⁶ L'élasticité-prix est définie comme le rapport entre la variation relative de la demande d'un bien et la variation relative du prix de ce bien. Ce rapport est généralement négatif car lorsque le prix augmente, la quantité demandée diminue et réciproquement.

e) L'environnement politico-légal

L'environnement politico-légal affecte de plus en plus les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités.

Cet environnement comprend des domaines d'intervention de l'État, de réglementations relatives à la structure des marchés, de réglementations relatives à la conduite des marchés et de groupes d'intérêt.

f) L'environnement socioculturel

Cette dernière composante du macro-environnement cherche des réponses aux questions suivantes :

- *Quelles sont les valeurs culturelles cardinales, valeurs qui orientent inconsciemment les attitudes et les comportements quotidiens ?* Elles se transmettent de génération en génération par l'intermédiaire du milieu familial avec l'appui d'institutions telles que l'École, l'Église ou les Médias.
- *Y a-t-il une coexistence des sous-cultures ?* De tels regroupements sont intéressants pour l'homme de marketing dans la mesure où des similitudes en matière d'attentes ou de comportements à l'intérieur d'une même sous-culture facilitent les décisions de ciblage.
- *Quelle est l'évolution des flux culturels ?* Bien que les éléments centraux d'un système culturel restent relativement stables, les valeurs, attitudes et opinions évoluent au cours du temps.

3.4.3 Analyse SWOT

Cette matrice permet d'analyser l'environnement externe et interne au projet. Dans l'environnement externe, les opportunités et les menaces pour le projet sont distinguées. Les forces et les faiblesses que l'entreprise transmet au projet sont développées dans l'environnement interne. Cette analyse peut être

présentée sous forme de deux tableaux récapitulatifs, l'un consacré à l'analyse interne, l'autre consacré à l'analyse externe.

a) Les opportunités et les menaces

La valeur d'une opportunité est liée à son attrait et à sa probabilité de succès. Celle-ci dépend à son tour des compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire des activités qu'elle exerce de manière particulièrement performante face aux facteurs clés de succès (alors aux conditions de maîtrise de l'opportunité).

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise. Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de grandes chances de se réaliser.

b) Les forces et les faiblesses

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué. L'analyse en termes de forces et faiblesses est souvent utilisée à cet effet. Généralement, les forces correspondent aux facteurs qui permettent à l'entreprise de mieux réussir que ses concurrents et les faiblesses désignent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence. Il faut réexaminer les compétences dans les différents domaines (marketing, finance, production, ressources humaines).

3.5 Stratégie marketing

L'identification de la stratégie marketing comporte trois étapes. La première étape est spécifiée par :

- La taille, la structure et le comportement du marché cible – ces éléments sont acquis des analyses de Porter et des forces du macro-environnement.

- Le positionnement⁷ choisi – positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu’il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. Le positionnement d’un produit s’opère en trois temps : il faut d’abord détecter les différences les plus prometteuses. Ensuite, les critères qui présideront au choix entre plusieurs positionnements possibles doivent être clarifiés. Enfin, il faut savoir communiquer au marché cible le positionnement choisi en s’appuyant sur les vecteurs les plus adéquats. Les objectifs de chiffre d’affaires, de part de marché et de bénéfice pour les deux ou trois premières années.

Dans une seconde phase, les éléments suivants sont précisés :

- Le prix de vente – il existe différentes étapes dans la fixation d’un prix. Il s’agit de la détermination de l’objectif, de l’évaluation de la demande, de l’estimation des coûts, de l’analyse de la concurrence, du choix d’une méthode de tarification et du choix final.
- Le mode de distribution et de promotion – concernant la promotion, il existe cinq grands modes de communication définissant le soi-disant mix des communications ; c’est la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, la vente (toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire) et le marketing direct (tout contact postal, téléphonique, télématique ou autre qui sollicite au moyen d’un message spécifique une réponse auprès de clients ou prospects).
- Le budget marketing pour la première année.

Finalement, la dernière phase consiste à identifier les objectifs de chiffre d’affaires et de bénéfice ainsi que l’évolution de la stratégie marketing.

⁷ Le concept de positionnement a été introduit en 1972 par deux responsables d’agence de publicité, Al Ries et Jack Trout dans une série d’articles parus dans Advertising Age.

3.6 Ressources humaines

La problématique des ressources humaines est importante surtout dans les grandes entreprises. Pour les business plans de petites équipes, les points qui méritent une attention particulière sont les suivants :

- la description des personnages clés de l'entreprise ;
- la planification des recrutements et la définition des responsabilités ;
- la politique salariale.

3.6.1 Personnages clés

En étudiant le business plan, le lecteur se concentre souvent sur la caractéristique des personnes importantes dans l'entreprise. Généralement, cette partie devrait comporter des mentions sur la formation atteinte et sur les expériences pratiques des responsables. Les personnages clés devraient être présentés d'une manière positive, il faut souligner leurs points forts et leurs succès. Ce chapitre peut comprendre aussi un organigramme.

3.6.2 Les responsabilités et les recrutements

Une planification minimale des recrutements est nécessaire pour les entreprises qui sont amenées à se développer rapidement. Faute de prendre en temps utile les mesures nécessaires, l'entreprise risque de fonctionner avec des effectifs insuffisants en période de pointe ou en permanence. Cette situation résulte parfois d'une politique volontariste de réduction des coûts. Mais elle peut avoir des effets pervers si l'organisation et l'efficacité en pâtissent. Ce point est particulièrement important si l'entreprise emploie des personnels qualifiés difficiles à trouver sur le marché.

Il faut aussi clairement définir les missions et les objectifs des responsables et des personnels dont l'entreprise a besoin pour planifier les recrutements et choisir les qualifications correspondantes. Les objectifs, les actions et les tâches qui en découlent orientent les recrutements nécessaires. Seule

la formulation correcte des fonctions évite des erreurs de recrutements et des difficultés ultérieures avec les personnes qui seront engagées.

3.6.3 La politique salariale et les prévisions salariales

La politique salariale découle des objectifs de l'entreprise et des normes du marché.⁸ Elle est influencée aussi par les facteurs externes (l'évolution de la population, l'offre et la demande du travail, l'évolution économique, etc.) et par les facteurs internes (les caractéristiques de l'entreprise, du travail, la structure des salariés, etc.).

Les prévisions salariales sont généralement présentées sous la forme d'un tableau chiffré. Les salaires proposés doivent, dans la mesure du possible, être inspirés des salaires de base du métier considéré. Des salaires plus élevés ou plus bas que la moyenne doivent être justifiés. Il faut aussi proposer un taux de progression annuel des salaires qui doit prendre en compte le rattrapage de l'inflation. Le tableau doit présenter les budgets globaux, avec les charges sociales.

3.7 Aspects juridiques

Avant de commencer à entreprendre, chaque créateur d'entreprise doit choisir la bonne forme juridique. Il doit se demander quelle forme juridique sera la mieux adaptée à l'activité envisagée.

3.7.1 Choix du statut juridique

Le choix du statut de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs :

- la nature de l'activité ;
- l'importance des investissements ;

⁸ En République tchèque, l'employeur est tenu de verser à son employé un salaire minimal, dont le montant est déterminé par le Décret n° 262/2006, qui modifie le Décret n° 567/2006, sur le salaire minimal.

- la volonté de s'associer ;
- le nombre d'associés ;
- le degré d'engagement et de responsabilité des créateurs ;
- le potentiel de développement ;
- le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise ;
- la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires (banques, clients, fournisseurs, ...), etc.

Au niveau de la responsabilité des créateurs, si le créateur dispose d'un patrimoine personnel à protéger, le choix de la structure juridique prend toute son importance. Créer une société (par exemple une SARL) permet de différencier son patrimoine personnel de celui de l'entreprise et donc de protéger ses biens personnels de l'action des créanciers de l'entreprise.

Au niveau fiscal, selon le type de structure choisi, les bénéfices de l'entreprise seront assujettis à l'impôt sur le revenu (« *Daň z příjmu fyzických osob* ») ou à l'impôt sur les sociétés (« *Daň z příjmu právnických osob* »). Mais ce critère-là sera rarement déterminant en phase de création. En effet, il est difficile d'évaluer précisément le chiffre d'affaires prévisionnel de la future entreprise et d'effectuer ainsi une optimisation fiscale.

Il est vrai que le choix d'une forme juridique concrète n'est pas irréversible mais il faut garder à l'esprit que toute transformation ultérieure engendrera des complications et des coûts supplémentaires.

3.7.2 Formes juridiques des entreprises tchèques

En principe, en République tchèque, il est possible d'exercer une activité sous deux formes: en tant que personne physique et en tant que personne morale.

a) Personnes physiques

- Personnes qui exercent leurs activités en vertu d'une licence professionnelle.
- Personnes immatriculées au Registre de commerce.
- Personnes qui exercent des activités soumises à une autre réglementation.
- Agriculteurs privés immatriculés au registre spécial.

b) Personnes morales

- Sociétés de personnes
 - Société en nom collectif (« *Veřejná obchodní společnost, v. o .s. »*)
 - Société en commandite, S.C. (« *Komanditní společnost, k . s. »*)
- Sociétés à capitaux
 - Société à responsabilité limitée, S.A.R.L. (« *Společnost s ručením omezeným, s. r. o . »*)
 - Société anonyme, S.A. (« *Akciová společnost, a. s. »*)
 - Société coopérative (« *Družstvo »*)

Les caractéristiques générales des formes juridiques tchèques et leur comparaison avec les formes juridiques valables en France sont abordées dans le chapitre III de ce mémoire.

3.8 Planification financière

La planification financière est l'une des parties les plus importantes de chaque business plan. Le plan financier est réalisé, en général, sur une période de trois à cinq ans. Pour la première année, il contient généralement des données

mensuelles. Toutes les données devraient être accompagnées d'une brève analyse rédigée. En fait, il est souvent recommandé de présenter une information donnée en trois fois : dans un graphique, dans un tableau et dans un commentaire écrit.

Il faut également se rendre compte qu'une prévision financière unique ne suffit pas. La plupart des entrepreneurs et tous les business plans solides effectuent une seconde fois l'exercice de prévisions afin d'imaginer ce qui pourrait arriver de pire (scénario noir) et/ou de mieux (scénario rose). Ce processus est parfois appelé « *planification par scénarios* ».

Le chapitre de planification financière comprend deux grandes parties – les documents comptables prévisionnels et l'analyse financière.

3.8.1 Documents comptables prévisionnels

Ces documents sont constitués surtout d'un bilan prévisionnel, d'un compte de résultat prévisionnel et enfin d'un tableau de trésorerie prévisionnel.

a) Bilan

L'étude du bilan de l'entreprise permet de mieux comprendre sa structure financière et son financement. Le bilan est établi au moins une fois par an à la fin de l'exercice comptable et exprime une photographie de l'entreprise à une date donnée. Il est constitué de deux parties dont le total doit être égal. Il s'agit de :

- l'actif qui indique la composition du patrimoine de l'entreprise – actif immobilisé (immobilisations incorporelles, corporelles et financières) et actif circulant (stocks de marchandises, de matières premières, ..., créances et disponibilités) ;
- le passif qui regroupe l'origine des fonds ayant servi à financer l'entreprise – capitaux propres (capital personnel ou capital social, réserves, résultats, subventions d'investissements et provisions réglementées) et dettes (dettes fournisseurs, fiscales et sociales, bancaires et financières).

b) Compte de résultat

Le compte de résultat indique le résultat de la période sur une année entre deux dates d'arrêté de comptes. Il comprend les charges (achats consommés, autres charges externes, impôts, taxes, salaires et charges sociales, dotations aux amortissements, provisions exploitation, charges financières, ...) et les produits (chiffre d'affaires, production stockée, production immobilisée, reprise sur amortissements, provisions exploitation, produits financiers...) provenant de l'activité de la période concernée. La différence entre les produits et les charges constitue le résultat : un bénéfice si les produits dépassent les charges et une perte si les produits sont inférieurs aux charges. Les produits et les charges sont enregistrés hors TVA.

Dans la liasse fiscale, le compte de résultat est présenté en ligne : les produits et les charges se succèdent et trois catégories d'opérations sont retenues, faisant apparaître successivement trois résultats dont la somme correspond au résultat courant avant impôt :

- le résultat d'exploitation qui est la différence entre les produits et les charges d'exploitation et qui intègre la politique d'amortissement et la politique de provisions de l'entreprise ;
- le résultat financier traduisant la différence entre les produits financiers et les charges financières ;
- le résultat exceptionnel provenant de l'écart entre les produits exceptionnels (cession d'actif immobilisé) et les charges exceptionnelles.

c) Tableau de trésorerie

Le plan de trésorerie sert à la gestion financière de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la coordination des décisions courantes d'exploitation et de financement à l'intérieur du cadre défini par le plan financier. Il constitue un moyen de contrôle et d'aide des sollicitations et recours courants auprès des organismes financiers. Il a ainsi pour but de déterminer à l'avance le montant des capitaux dont l'entreprise aura besoin aux différentes échéances.

La planification est le plus souvent annuelle avec un découpage mensuel. Ce découpage permet ainsi de déterminer, mois par mois, les déséquilibres qui peuvent survenir régulièrement entre les ressources et les utilisations habituelles. L'entrepreneur peut ainsi prendre des mesures, notamment de financement à court terme, pour y faire face. À l'inverse, le plan de trésorerie permet, dans un horizon d'un an, de déterminer les excédents de trésorerie autorisant des placements à court terme.

La gestion de la trésorerie presque au jour le jour, au travers du plan, permet de prendre plusieurs types de décisions, par exemple :

- agir sur les flux d'encaissement et de décaissement ;
- choisir le mode de financement à court terme ;
- choisir les modes de placement les plus appropriés.

3.8.2 Analyse financière

L'analyse financière d'une société consiste en l'étude et l'interprétation de sa situation financière. Une bonne gestion financière a comme préalable une bonne compréhension de l'état de l'entreprise et la détection rapide des problèmes éventuels. Il existe une analyse financière externe et interne.

a) L'analyse financière externe

Cette analyse est basée sur la technique des ratios qui vise à calculer les rapports entre différents postes ou regroupements de postes du bilan et le compte de résultat et, bien sûr, à tirer des renseignements de ces ratios. Le résultat d'un ratio peut avoir une signification en lui-même mais, le plus souvent, il n'a de valeur qu'en comparaison avec ceux des établissements de taille et intervenant dans un secteur similaires.

Sont généralement distingués les ratios de rentabilité, de liquidité et de structure.

- **Analyse de la rentabilité** – la rentabilité s’appréhende à trois niveaux selon les objectifs de l’analyse. Il s’agit de la rentabilité commerciale, économique et financière. De plus, le seuil de rentabilité fait, lui-aussi, partie de l’analyse de la rentabilité.

$$\textit{Rentabilité commerciale} = \frac{EBE}{Ventes} \textit{ ou } \frac{Résultat net}{Ventes} \quad (1)$$

La rentabilité commerciale a trait à la politique de prix de l’entreprise et à la marge brute qu’elle prélève sur le prix de revient des marchandises vendues. Le ratio de rentabilité commerciale (1) est indépendant de la politique financière adoptée par la société et de l’incidence fiscale de sa politique d’investissement. Le dénominateur de ce ratio peut être présenté soit par l’excédent brut d’exploitation (EBE),⁹ soit par le résultat net.¹⁰

$$\textit{Rentabilité économique} = \frac{Résultat net}{Actif total} \textit{ ou } \frac{CAF}{Actif total} \quad (2)$$

L’entreprise a besoin de l’ensemble de ses actifs pour générer ses bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu’elle génère sur ses investissements, à savoir à travers le ratio de rentabilité économique (2). Ce dernier exprime le rapport entre le résultat net – ou éventuellement la capacité d’autofinancement (CAF),¹¹ et l’actif total de l’entreprise.

$$\textit{Rentabilité financière} = \frac{Résultat net}{Capitaux propres} \textit{ ou } \frac{CAF}{Capitaux propres} \quad (3)$$

⁹ L’EBE est le solde entre les produits d’exploitation et les charges d’exploitation qui ont été consommées pour obtenir ces produits ; il correspond donc au résultat du processus d’exploitation.

¹⁰ Le résultat net est égal à la différence entre, d’une part, les produits et d’autre part, les charges (d’exploitation, financières et exceptionnelles) engagées sur la même période, ainsi que l’impôt sur les sociétés.

¹¹ La CAF est calculée en additionnant le bénéfice net et les amortissements et provisions.

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires et il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis – voir le ratio de rentabilité financière (3). Pour les mêmes raisons que précédemment, il est préférable de prendre en compte l'ensemble des flux de fonds bénéficiaires, qu'ils aient ou non subi le poids de l'impôt.

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Charges fixes}}{\% \text{ de marge sur coûts variables}} \quad (4)$$

Concernant le seuil de rentabilité (4), il s'agit du chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte (résultat est donc égal à zéro). La date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint (à laquelle l'entreprise devient bénéficiaire) s'appelle le point mort. Plus cette date est atteinte rapidement dans l'exercice, plus la sécurité est importante pour l'entreprise.

- **Analyse de la liquidité** – la liquidité est une contrainte de la gestion financière et même de la survie de l'entreprise. Une bonne analyse de la situation de la liquidité de l'entreprise nécessite une étude détaillée du cycle d'exploitation. Sont comparés notamment les actifs circulants, c'est-à-dire l'ensemble des actifs non immobilisés, à l'ensemble des dettes à court terme par le rapport :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}} \quad (5)$$

Plus le ratio de liquidité générale (5) est supérieur à un, plus faible est la part des dettes à court terme face aux actifs circulants qui pourront couvrir ces dettes. Ce raisonnement veut en effet dire que pour des besoins de cycle

d'exploitation donnés (stocks, crédits clients), il est plus prudent d'avoir un financement à long terme qu'exigible à court terme.

Une étude plus précise de la liquidité nécessite une meilleure connaissance du cycle d'exploitation de l'entreprise et le calcul des ratios de rotation (6) des comptes stocks (évaluation du montant des stocks en nombre de jours de flux qui y entrent, les achats, ou de ce qui en sort, les ventes), des comptes clients (évaluation de la durée moyenne du crédit clients) et fournisseurs (évaluation de la durée moyenne du crédit accordé par les fournisseurs).

$$\text{Ratios de rotation} = \frac{\text{Stocks} \times 360}{\text{Achats ou Ventes}}; \frac{\text{Clients} \times 360}{\text{Ventes TTC}}; \frac{\text{Fournisseurs} \times 360}{\text{Achats TTC}} \quad (6)$$

- **Structure financière** – le ratio de structure financière (7) compare le financement externe aux fonds propres de l'entreprise. Dans la structure du passif, la part de l'endettement total dans le passif et la répartition des capitaux permanents entre fonds propres et endettement à terme (dettes à long et moyen terme) est mise plus particulièrement en évidence.

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Dettes}}{\text{Passif total}} \quad (7)$$

À long terme l'entreprise doit dégager une capacité d'autofinancement (après impôts) suffisante pour rembourser ses emprunts. Il convient donc d'étudier le ratio (8) en espérant sa valeur faible.

$$\text{Taux d'endettement à terme} = \frac{\text{Endettement à terme}}{\text{Capitaux propres ou CAF}} \quad (8)$$

b) Analyse financière interne

L'analyse financière externe doit être complétée par une bonne connaissance du cycle d'exploitation de l'entreprise et des flux financiers qui y sont associés. Une entreprise en croissance aura deux types de besoins d'investissement : immobilisations et cycle d'exploitation. Elle a des ressources internes au niveau des capitaux permanents (autofinancement) et des dettes à court terme (passifs d'exploitation, fournisseurs éventuellement) et des ressources externes au niveau des capitaux permanents (augmentation de capital, emprunt à long terme) et des dettes à court terme (crédits de trésorerie). Toute cette problématique est interprétée par le tableau 1.

Tableau 1 : Tableau emplois-ressources

Emplois	Ressources
Investissements en immobilisation Investissements financiers	Autofinancement Augmentation de capital Nouvel endettement à long terme
Solde = Δ Fonds de roulement (FR)	
Δ Stocks Δ Clients (et assimilés) Δ Autres débiteurs d'exploitation	Δ Fournisseurs (et assimilés) Δ Autres créanciers d'exploitation
Solde = Δ Besoin en fonds de roulement (BFR)	
Δ Liquidités	Δ Crédits trésorerie
Solde = Δ Ressources de trésorerie	
TOTAL DES EMPLOIS	TOTAL DES RESSOURCES

Il est très utile d'établir ce tableau des emplois et des ressources en mettant en évidence trois niveaux de flux financiers :

- les flux de long terme ou de fonds de roulement ;
- les flux d'exploitation associés au cycle d'exploitation ;
- les flux monétaires de trésorerie.

Le tableau des emplois et des ressources n'est qu'un outil qui permet de mettre en lumière les flux financiers dans l'entreprise. Il ne sert donc pas à porter un jugement sur l'entreprise mais plutôt à comprendre et analyser sa politique d'investissement et de financement. Par ailleurs, il est fréquemment utilisé dans une politique prévisionnelle en tant que plan de financement.

3.9 Annexes

D'une manière très générale, en annexe se trouvent les documents trop techniques ou trop longs pour figurer dans le corps principal. Chacune des annexes doit apporter un plus, un éclairage nouveau ou un complément d'informations, par rapport au texte de référence. Le nombre de pages des annexes n'est pas limité. Dans la pratique, une juste proportion entre le texte de référence et les annexes est recommandée de garder.

Voici quelques exemples d'éléments devant figurer en annexe :

- Une étude complète sur les clients de l'entreprise. Toutes sortes d'études ou de sondages qui démontrent l'existence d'un besoin non satisfait.
- Les spécifications de produit détaillées.
- Les brochures et les prospectus de marketing direct.
- Des analyses financières détaillées (p. ex. une analyse financière complète sur les 3 ou 5 dernières années).
- Les CV complets des cadres supérieurs.
- S'il existe un environnement juridique particulier, il convient de citer les textes juridiques de référence dans le business plan et de les produire en annexe.

CHAPITRE II : FORMALITES DE CREATION D'UNE SARL

Le fait de créer une nouvelle entreprise en République tchèque est précédé par une procédure administrative très complexe que chaque entrepreneur est obligé de suivre pour que sa nouvelle entreprise soit conforme à la loi. Cette partie sert de guide pratique destiné aux créateurs qui souhaitent fonder une nouvelle entreprise en République tchèque (il s'agira, dans notre cas, d'une société à responsabilité limitée, SARL).

Les sous-chapitres suivants présenteront dans un ordre chronologique les démarches principales à effectuer auprès des administrations diverses avant le lancement même de l'activité. Tout ce processus est présenté par le tableau 2 qui récapitule les principales institutions auxquelles il faut s'adresser lors de la création d'une nouvelle entreprise et les démarches à effectuer auprès de ces institutions.

Tableau 2 : Principales institutions et démarches à effectuer

Institution	Démarche
Notaire	Rédaction du contrat de société
Etablissement financier	Ouverture du compte bancaire Demande du crédit bancaire
Bureau du commerce et de l'artisanat	Demande de licence professionnelle
Tribunal d'immatriculation	Demande d'immatriculation au Registre de commerce
Administration de l'assurance sociale	Demande d'enregistrement
Caisse d'assurance-maladie	Demande d'enregistrement
Administration fiscale	Demande d'enregistrement

1. PROCEDURES JUDICIAIRES

Les procédures judiciaires dépendent surtout du cadre légal étant en vigueur et de la forme juridique choisie. Cette dernière détermine aussi un autre élément important de toute procédure judiciaire – la forme du document constitutif.

1.1 Cadre légal général en République tchèque

La législation tchèque connaît deux normes juridiques principales relatives à l'exercice de l'activité économique :

- Loi n° 513/1991 du Recueil des lois, le Code du commerce (« *Obchodní zákoník* »), selon la teneur actuelle ;
- Loi n° 455/1991 du Recueil des lois, la Loi sur les activités du commerce et de l'artisanat (« *Živnostenský zákon* »), selon la teneur actuelle.

Les normes législatives complémentaires sont les suivantes :

- Code civil (« *Občanský zákoník* ») ;
- Loi sur la comptabilité (« *Zákon o účetnictví* ») ;
- Loi relative à la TVA (« *Zákon o dani z přidané hodnoty* ») ;
- Loi relative à l'impôt sur les revenus (« *Zákon o daních z příjmu* ») ;
- Loi relative à l'impôt routier (« *Zákon o dani silniční* ») ;
- Loi relative aux impôts de consommation (« *Zákon o spotřebních daních* ») ;
- dispositions relatives à la protection du consommateur et la sécurité du travail ;
- autres dispositions.

1.2 Principales caractéristiques d'une SARL tchèque

La société à responsabilité limitée (SARL) est la forme juridique la plus répandue en République tchèque (cf. le chapitre III). L'équivalent tchèque de la SARL française est « *Společnost s ručením omezeným* », ou bien « *s. r. o.* » en sigle.

Caractéristiques d'une SARL d'après le Code du commerce :¹²

- capital social formé par les apports des associés ;
- capital social minimum de 200 000 CZK ;
- apport minimum individuel de 20 000 CZK ;
- associés constitués de personnes physiques ou de personnes morales ;
- nombre d'associés de 1 à 50 personnes ;
- responsabilité des associés limitée aux apports non-libérés ;
- société étant pleinement responsable de ses dettes ;
- revenus soumis à l'impôt sur les revenus des personnes morales (20 % en 2009).

Le tableau 3 ci-dessous résume les compétences principales de trois organes de la société à responsabilité limitée tchèque.

¹² § 105, § 106, § 108, § 109 du Code de commerce

Tableau 3 : Organes de la SARL tchèque

Assemblée générale	Gérant/s	Conseil de surveillance
<i>Organe suprême</i>	<i>Organe statutaire</i>	<i>Organe de contrôle (facultatif)</i>
Pouvoir de : ¹³ - approbation des changements apportés au contrat de société, - approbation des statuts et de leur modification, - approbation des comptes annuels, - décision de la répartition du bénéfice, - décision d'augmentation ou de diminution du capital social, - nomination, révocation et rémunération des gérants et des membres du conseil de surveillance, - exclusion d'un associé, - etc.	Pouvoir de : ¹⁴ - agir au nom de la société, - gérer les affaires de la société, - représenter la société vis-à-vis des tiers, - etc.	Pouvoir de : ¹⁵ - contrôle des actions des gérants, - consultation des livres comptables, - examen des comptes annuels, - examen du projet de répartition du bénéfice, - etc.

1.3 Rédaction du contrat de société

Une fois l'étude juridique achevée, les créateurs sont en mesure d'effectuer les formalités liées à la création même de leur entreprise telles que la rédaction du contrat de société et la rédaction des statuts.

Une société à responsabilité limitée est créée par la conclusion du contrat qui peut prendre deux formes. La loi distingue soit le contrat de société en cas de

¹³ § 125 du Code de commerce

¹⁴ § 134 du Code de commerce

¹⁵ § 138 du Code de commerce

pluralité d'associés, soit l'acte constitutif en cas d'associé unique. Le contenu de ces deux documents est identique.

Selon le paragraphe 57 du Code de commerce, l'acte constitutif, ou bien le contrat de société à responsabilité limitée, doit être établi par acte notarié et il ne peut être modifié qu'en la même forme.

Les mentions obligatoires du contrat de société d'après le paragraphe 110 du Code de commerce sont les suivantes :

- la raison sociale et le siège social (en cas de personne morale) ou le nom et l'adresse (en cas de personne physique) ;
- la détermination des associés ;
- l'objet social (le domaine de l'activité) ;
- le montant du capital social et le montant de l'apport de chaque associé y compris la façon et le terme de remboursement ;
- le nom et l'adresse des premiers gérants de la société et la manière dont ils agissent au nom de cette dernière ;
- le nom et l'adresse des membres du premier conseil de surveillance, si celui-ci est érigé ;
- désignation de l'administrateur des apports en société ;
- autres indications exigées par le Code de commerce.

La rédaction des statuts qui aménagent l'organisation interne de la société et traitent plus en détail certains points inclus dans le contrat de société est facultative.

2. PROCEDURES FINANCIERES

Après la consultation du notaire et la rédaction du contrat de société, c'est le moment d'effectuer les procédures financières, c'est-à-dire ouvrir un compte bancaire et obtenir un éventuel crédit bancaire.

2.1 Ouverture du compte bancaire

La naissance d'une société à responsabilité limitée exige le dépôt des apports constituant le capital social sur un compte bancaire spécial. C'est l'administrateur des apports en société désigné par le contrat de société qui est tenu d'ouvrir ce compte spécial auprès d'un établissement bancaire. L'administrateur des apports en société est l'un des créateurs ou un tiers. Dans la plupart des cas, la banque demandera au créateur de lui fournir l'original du contrat de société. Le compte nouvellement créé reste bloqué pendant le temps nécessaire à l'immatriculation de la société au registre du commerce.

Avant le dépôt de la demande d'enregistrement au registre du commerce, la loi exige de verser sur ce compte bancaire spécial un minimum de 30 % de chaque apport. La valeur totale des apports en nature et en argent libérés à ce moment doit atteindre au minimum 100 000 CZK (§ 111 du Code de commerce). La totalité du capital social doit être payé en cinq ans suivant la naissance de l'entreprise.

En cas d'associé unique, celui-ci est obligé de libérer le montant total du capital social avant le dépôt de la demande d'immatriculation de la société. Une fois les apports en société (ou leurs parties) versés sur le compte, l'administrateur des apports en société obtient de la part du banquier une déclaration écrite sur le paiement des apports par les associés. Ce document servira d'annexe lors du dépôt de la demande d'immatriculation au registre du commerce.

2.2 Demande du crédit bancaire

Si les entrepreneurs ne disposent pas de moyens suffisants pour la création de leur entreprise, ils ont la possibilité de demander un crédit bancaire. À présent, la plupart des banques commerciales proposent des crédits pour les entrepreneurs, mais il est impossible de tracer des règles définies sur la façon d'obtenir ce crédit pour l'entreprise car chaque banque possède ses particularités.

Dans la majorité des cas, la banque demandera à l'entrepreneur de lui fournir une autorisation d'entreprendre (une licence professionnelle), une documentation financière sur une ou deux des dernières années (cette condition exclut, pour la plupart, les entrepreneurs-créateurs de la possibilité d'obtention d'un crédit), ensuite une documentation financière actuelle (pour le dernier trimestre), un justificatif attestant que l'entrepreneur n'a aucun impayé en matière d'impôts, de cotisations à la sécurité sociale et de cotisations à l'assurance-maladie et enfin, la plupart des banques demandent une garantie.

Dans la situation d'entrepreneur-créateur, les chances à l'obtention du crédit bancaire diminuent car celui-ci n'est pas en mesure de remplir deux des conditions standards mentionnées ci-dessus. Néanmoins, l'entrepreneur peut y réussir s'il respecte certaines règles lors de la présentation de son projet.

Il faut surtout rassurer le banquier. Pour cela, il est nécessaire de lui présenter un business plan vraiment séduisant. Pour avoir le maximum de chances d'obtenir un crédit bancaire, le projet d'entreprise doit être présenté de la meilleure manière possible. Il est utile de consulter les différentes parties du plan avec des spécialistes afin de proposer un projet sérieux. Le dossier de présentation doit comprendre tous les éléments de nature à expliquer le projet concerné et à lui donner confiance.

La prédiction dans le business plan doit être faite au minimum pour la période correspondante au nombre d'années auxquelles un prêt bancaire sera accordé. C'est-à-dire, si l'entrepreneur souhaite obtenir un crédit bancaire à 3 ans, les comptes prévisionnels doivent être établis pour 3 ans ou plus.

En cas d'échec auprès des banques commerciales, il y a encore des institutions financières nationales qui ont pour but de soutenir les entrepreneurs, et auxquelles le créateur d'entreprise peut s'adresser. Il s'agit par exemple de :

- **La Banque tchécomorave de garantie et de développement, S.A.,** (« *Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.* ») est une banque de développement en République tchèque. Son but est de soutenir le développement des petites et moyennes entreprises, de l'infrastructure et des autres secteurs de l'économie nécessitant un soutien public tout en respectant les objectifs de la politique économique définis par le gouvernement tchèque. « *La banque a été fondée en 1992 et ses actionnaires sont la République tchèque représentée par le Ministère de l'industrie et du commerce, le Ministère des finances et le Ministère pour le développement local (72 % des actions), ensuite la Komerční banka, S.A., la Česká spořitelna, S.A. et la Československá obchodní banka, S.A.* »¹⁶ Le soutien est apporté par la banque sous forme de garanties et de crédits avantageux (à un taux d'intérêt avantageux). La banque puise dans le budget public, les fonds structureaux et les budgets régionaux.
- **La Banque tchèque de l'exportation, S.A.,** (« *Česká exportní banka, a.s.* ») est une institution bancaire spécialisée dans le soutien national des exportations. Son but est de soutenir des exportations en proposant des crédits à l'exportation et d'autres services liés à l'exportation. Elle finance les opérations exportatrices exigeant des ressources financières de long terme au taux d'intérêt et en volume qui sont normalement inaccessibles pour les exportateurs dans les conditions actuelles sur le marché bancaire. « *La banque propose d'une part les produits financiers à court terme (< 2 ans) et d'autre part les produits financiers à moyen et à long terme (2 – 10 ans). L'ouverture du crédit suppose l'accomplissement d'une série de conditions, entre autres : aucun arriéré d'impôts et aucun impayé en matière de*

¹⁶ Veber, J. et Srpová, J., *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing, Praha, 2008, pp. 34.

*cotisations à la sécurité sociale et de cotisations à l'assurance maladie, 60 % de la valeur des marchandises exportées doivent être d'origine tchèque, etc. »*¹⁷

- **Les programmes nationaux du soutien des entrepreneurs** représentent une autre possibilité de financement de votre activité. Les programmes nationaux de soutien aux petites et moyennes entreprises sont adoptés par le gouvernement tchèque. *« Ces programmes visent à soutenir les entrepreneurs par l'intermédiaire des garanties données aux crédits bancaires accordés aux petites et moyennes entreprises, des crédits gratuits pour les entrepreneurs-créateurs dont le siège est situé sur le territoire de la ville de Prague et par l'intermédiaire des subventions et des dotations destinées aux entrepreneurs sur tout le territoire de la République tchèque »*.¹⁸ En 2007, il s'agissaient des programmes MARCHE, CERTIFICATION, DESIGN, ALLIANCE et DEVELOPPEMENT.

¹⁷ Veber, J. et Srpová, J., *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing, Praha, 2008, pp. 34.

¹⁸ Veber, J. et Srpová, J., *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing, Praha, 2008, pp. 31

3. PROFESSIONS ET AUTORISATION DE LEUR EXERCICE

Toute personne morale ou physique, quelque soit son statut juridique, peut exercer l'activité envisagée uniquement en vertu d'une licence professionnelle. Les licences sont délivrées par le bureau du commerce et de l'artisanat, par la chambre des professions ou par un autre organe désigné par la loi.

3.1 Les types de professions

En République tchèque, la loi¹⁹ répartit les activités économiques en deux groupes principaux : les professions soumises à déclaration et les professions concédées. Tout groupe se distingue par certaines caractéristiques et est soumis à des règles communes que l'entrepreneur est tenu de respecter.

3.1.1 Professions soumises à déclaration

L'exercice de ce type de professions ne demande rien d'autre qu'une simple déclaration au bureau du commerce et de l'artisanat et le paiement de la taxe administrative de 1 000 CZK. Ces professions peuvent être exercées dès la déclaration au bureau du commerce et de l'artisanat, même si l'entrepreneur n'a pas encore obtenu la licence professionnelle. Les professions soumises à déclaration sont encore réparties en professions artisanales, professions soumises à réglementation et professions libres.

- **Professions artisanales** - métiers artisanaux, spécifiés par l'annexe n° 1 de la loi sur les activités du commerce et de l'artisanat, où l'on s'appuie essentiellement sur la vision classique d'un métier artisanal en tant qu'activité professionnelle dans un certain secteur et qui demande une aptitude

¹⁹ Loi n° 455/1991 du Recueil des lois, la Loi sur les activités du commerce et de l'artisanat, selon la teneur actuelle.

professionnelle spéciale, obtenue en général par apprentissage et une certaine période d'expérience professionnelle. Les professions artisanales sont, par exemple, les suivantes : boucherie et charcuterie, pâtisserie, boulangerie, brasserie, serrurerie, horlogerie, orfèvrerie, menuisier, coiffeur, etc.

- **Professions soumises à réglementation** - métiers soumis à réglementation, spécifiés par l'annexe n° 2 de la loi sur les activités du commerce et de l'artisanat, et pour l'exercice desquels il faut posséder une aptitude professionnelle spéciale ou, aussi, une autorisation, attestation ou document similaire, délivrés à l'entrepreneur par l'administration compétente conformément à la réglementation particulière. Il s'agit entre autres de ces professions : travaux géologiques, traitement du tabac et fabrication des produits de tabac, optique médicale, profession de comptable, services de masseur, exploitation des auto-écoles, etc.

- **Professions libres** - métiers libres, dont l'exercice n'est régi que par les conditions générales de l'exercice du métier. Ces métiers sont énumérés dans l'annexe des décrets gouvernementaux n° 140/2000, n° 492/2004, n° 100/2005 et n° 324/2006. Ce sont par exemple une prestation de services pour l'agriculture et horticulture, production des denrées alimentaires, production des boissons, production et traitement du verre, construction des bateaux, production des jouets, services de logement, etc.

3.1.2 Professions concédées

Pour les professions concédées, il est nécessaire de remplir des conditions spéciales et d'obtenir une concession. Il s'agit de métiers dont les secteurs professionnels sont définis à l'annexe n° 3 de la loi sur les activités du commerce et de l'artisanat, en particulier les activités dont l'exercice est lié, conformément à une disposition légale particulière, à l'autorisation de l'administration compétente des Pouvoirs publics. Les activités suivantes sont considérées comme les professions concédées : exploitation des champs de tir, fabrication des produits chimiques,

exploitation des bureaux de change, prestation des services de taxi, prestation des services funèbres, exploitation des agences de voyage et quelques autres activités.

3.2 Obtention de l'autorisation d'exercice

Pour obtenir l'autorisation d'exercice de l'activité envisagée - une licence professionnelle ou une concession – il faut procéder de la manière suivante :

- Tout d'abord, il faut vérifier si l'activité envisagée peut être considérée comme profession. Une profession est définie comme « *une activité suivie qui a un but lucratif et qui est exercée indépendamment, à son propre nom, à sa propre responsabilité et aux conditions édictées par la loi sur les activités du commerce et de l'artisanat.* »²⁰ Certaines activités ne relèvent pas de la loi sur les activités du commerce et de l'artisanat et leur exercice est réservé à l'État ou à une personne morale autorisée par l'État ou bien l'exercice de ces activités est soumis à une réglementation particulière. Toutes ces activités sont énumérées dans le § 3 de la loi sur les activités du commerce et de l'artisanat – il s'agit par exemple des activités des postes, des médecins, des avocats, des banques, des compagnies d'assurances, etc.

- Puis, il faut vérifier si les conditions générales aussi bien que les conditions particulières de l'exercice de la profession envisagée (si la loi l'exige) sont remplies. Les conditions générales pour l'exercice des professions sont les suivantes:
 - avoir atteint l'âge de 18 ans ;
 - avoir la capacité juridique ;
 - avoir un casier judiciaire vierge ;

²⁰ § 2 de la Loi sur les activités du commerce et de l'artisanat

- présenter un justificatif attestant que la personne physique n'a aucun arriéré en matière d'impôts envers les organes fiscaux locaux nationaux.

Les conditions particulières sont représentées par exemple par la capacité professionnelle ou une autre capacité de l'entrepreneur.

L'entrepreneur qui n'est pas en mesure de remplir les conditions particulières auxquelles est soumis l'exercice de son activité, est tenu de désigner son représentant responsable (« *odpovědný zástupce* »). Ce dernier est une personne physique désigné par l'entrepreneur qui veille au bon exercice de l'activité et au respect des dispositions législatives. Le représentant responsable doit satisfaire tant aux conditions générales qu'aux conditions particulières et doit être domicilié sur le territoire tchèque.

- Ensuite, il faut savoir à quel groupe appartient l'activité que l'entrepreneur souhaite exercer. Le chapitre précédent répartit les professions en professions soumises à déclaration et en professions concédées (il s'agit ici de la répartition selon les revendications en matière de capacité professionnelle). Cette fois-ci, il s'agit de la répartition des professions selon l'objet de l'activité en trois groupes :
 - professions commerciales ;
 - métiers de production ;
 - prestation de services.

La loi sur les activités du commerce et de l'artisanat définit en détail l'étendue des activités que l'entrepreneur est autorisé à exercer dans le cadre de la licence délivrée.

- La demande de l'autorisation d'exercice doit être déposée par le demandeur au bureau du commerce et de l'artisanat. En général, il s'agit d'un formulaire « *Jednotný registrační formulář* » (voir Annexe 1) qu'il faut remplir et auquel il faut joindre les documents demandés. Il s'agit le plus souvent de :

- le contrat de société / l'acte constitutif (voir Annexe 2);
- la définition du siège de la société (par exemple : contrat de location des locaux où siègera la société / extrait du cadastre des biens immobiliers prouvant votre droit de propriété des locaux où siègera la société) ;
- la déclaration sur l'honneur du représentant responsable (« *Prohlášení odpovědného zástupce* », voir Annexe 3) ;
- le certificat de capacité professionnelle du représentant responsable (voir Annexe 4) ;
- le paiement d'une taxe administrative de 1 000 CZK.

Après avoir rempli toutes les formalités nécessaires précitées, le bureau du commerce et de l'artisanat peut délivrer au demandeur une licence professionnelle ou bien une concession. À partir du 1^{er} juillet 2008, des licences professionnelles et des concessions ont été remplacées par un extrait du registre de l'activité professionnelle. Ce dernier servira d'autorisation officielle pour votre activité.

4. IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE

Cette étape consiste à donner à l'entreprise une personnalité juridique. Celle-ci dépend d'une intervention administrative – l'immatriculation.

Après avoir achevé l'élaboration du projet sur le plan juridique et financier et après avoir obtenu l'autorisation de l'activité envisagée, l'entreprise peut alors obtenir une existence juridique par le dépôt d'une demande d'immatriculation auprès du tribunal d'immatriculation. La demande d'enregistrement au registre du commerce doit être déposée dans un délai de 90 jours à compter de la date de fondation de la société. Ici, il faut faire attention à ne pas confondre deux termes – la fondation d'une société et la naissance d'une société.

- **La fondation d'une société** – une société (en cas d'une SARL est fondée par la conclusion de l'acte constitutif, en cas d'associé unique, ou par la conclusion du contrat de société, en cas de pluralité d'associés. Ce document doit être signé par tous les fondateurs et est obligatoirement établi par un notaire.
- **La naissance d'une société** – une société naît le jour de son immatriculation au registre du commerce.

Pour le dépôt de la demande d'immatriculation d'une SARL au registre du commerce, il faut se procurer:

- le formulaire de demande d'enregistrement au registre du commerce ;
- deux exemplaires du contrat de société / de l'acte constitutif ;
- les copies certifiées des licences professionnelles ;
- un document sur le titre juridique de l'utilisation des locaux (le contrat de location / l'extrait du cadastre des biens immobiliers) ;
- un document de la banque sur le placement des apports ;
- les déclarations sur l'honneur des gérants et leur signature ;

- les extraits de casier judiciaire des gérants ;
- un timbre fiscal de 5 000 CZK.

Cette étape représente le plus grand écueil du processus entier car il n'est pas exceptionnel que les tribunaux d'immatriculation règlent les demandes d'enregistrement au registre du commerce jusqu'à six mois. Dès le jour d'immatriculation au registre du commerce, la société obtient une personnalité morale et une capacité juridique.

5. OBLIGATIONS D'ENREGISTREMENT

Après le lancement de l'activité commerciale, l'entrepreneur doit s'enregistrer auprès de l'administration de l'assurance sociale, de la caisse d'assurance-maladie et de l'administration fiscale.

5.1 Administration de l'assurance sociale et la caisse d'assurance-maladie

Dans un délai de huit jours après l'enregistrement de la société au registre du commerce, il est indispensable d'enregistrer la société auprès de l'Organisme gestionnaire départemental de la sécurité sociale (« *Okresní správa sociálního zabezpečení* ») et auprès de la Caisse générale d'assurance maladie (« *Všeobecná zdravotní pojišťovna* »).

5.2 Administration fiscale

Dans un délai de 30 jours après l'immatriculation de la société au registre du commerce, la société nouvellement créée doit être enregistrée auprès de l'Administration fiscale (« *Finanční úřad* »).

Différents impôts auxquels l'entrepreneur va, vraisemblablement, avoir l'obligation de s'enregistrer sont les suivants :

- **Impôt sur les revenus des personnes morales** – les contribuables redevables de l'impôt sur les revenus des personnes morales sont les personnes morales dont le siège social ou l'organe gestionnaire se situe sur le territoire de la République tchèque. Le taux d'imposition appliqué aux revenus des personnes morales est de 20 % (en 2009). La législation concernée est présentée par la Loi n° 586/1992 relative à l'impôt sur les revenus.

- **Impôt sur les revenus des personnes physiques** – les revenus imposables (le § 3 du Code) sont :
 - Les revenus issus d'activités salariées (c'est-à-dire salaires, traitements ou rémunérations) et les primes de fonction (primes attribuées pour l'exercice de certaines fonctions). Si l'entrepreneur décide d'employer des salariés, les revenus d'activités salariées sont toujours imposés à la source, et ce sous la forme d'acomptes mensuels, calculés et versés par l'employeur.
 - Les revenus issus d'une activité entrepreneuriale ou d'une autre activité libérale. Si l'entrepreneur décide d'entreprendre en tant que personne physique, les revenus issus de l'activité entrepreneuriale seront assujettis à l'impôt sur les revenus des personnes physiques.
 - Les revenus du capital.
 - Les revenus d'un bail.
 - D'autres revenus.

En 2009, le taux d'imposition des revenus des personnes physiques est de 15 %. Le domaine des impôts sur les revenus des personnes physiques est réglementé par la Loi n° 586/1992 relative à l'impôt sur les revenus.

- **Taxe sur la valeur ajoutée** – elle est due par toute personne morale ou physique qui – au titre de son siège, ses locaux professionnels ou l'adresse de son activité entrepreneuriale – est inscrite en tant que redevable de la TVA. Toute personne dont le chiffre d'affaires calculé sur les douze derniers mois civils consécutifs excède la somme de 1 000 000 CZK devient obligatoirement redevable de la TVA. Les personnes concernées par ce seuil doivent déposer une demande d'inscription dans les quinze jours à partir de la date où ce seuil limite a été dépassé et deviennent redevables de la TVA le premier jour du troisième mois suivant le mois où le seuil limite du chiffre d'affaires a été dépassé.

Les biens et services sont assujettis à la taxe sur la valeur ajoutée au taux de base de 19 % (en 2009). Certains biens et services (les produits alimentaires, les médicaments etc.) bénéficient d'un taux réduit de la TVA de 9 % (en 2009). La législation concernée est constituée par la Loi n° 235/2004, relative à la taxe sur la valeur ajoutée

- **Impôt routier** – cet impôt concerne les véhicules à moteur et leurs remorques, immatriculés et utilisés en République tchèque dans le cadre d'une activité entrepreneuriale. Toute personne physique ou morale qui utilise un véhicule pour son activité entrepreneuriale et qui est notée sur la carte grise en qualité d'exploitant est tenue d'acquitter l'impôt routier. La Loi n° 16/1993 est la législation relative à l'impôt routier.

CHAPITRE III : CREATION D'ENTREPRISE EN TCHEQUIE ET EN FRANCE

La création d'une entreprise présente un apport important pour toute l'économie nationale et c'est pourquoi il faut chercher à supprimer tous les obstacles qui ralentissent son développement et créer un milieu entrepreneurial attrayant et sain.

Ce chapitre va analyser la situation en matière de création d'entreprise en République tchèque et en France. Les deux pays sont membres de l'Union européenne et disposent d'un milieu entrepreneurial démocratique et libéral. D'ailleurs, la République tchèque est considérée comme l'un des pays les plus stables et prospères parmi les ex-pays communistes et la France est la 5^e puissance économique mondiale, ce qui contribue, sans doute, au développement des activités commerciales dans les deux pays.

Seront expliquées, d'un point de vue général puis en matière de fiscalité, les différences entre les statuts juridiques valables dans les deux pays. Ensuite, l'attention sera consacrée à la structure des exploitations et à l'évolution de leur nombre. La difficulté de faire des affaires en République tchèque et en France sera enfin analysée. Ce dernier indicateur est utile pour tous les créateurs d'entreprise parce qu'il montre l'efficacité et le bon fonctionnement du milieu entrepreneurial.

1. COMPARAISON DES FORMES JURIDIQUES

Les caractéristiques générales des formes juridiques les plus utilisées sont très semblables en République tchèque et en France. Il y a néanmoins quelques différences, que les sous chapitres suivants vont mettre en avant et décrire.

Tout d'abord, la structure et les généralités des formes juridiques fondamentales en Tchèque et en France seront présentées en définissant leurs points communs et les éléments qui se distinguent. Ensuite, la fiscalité des formes juridiques appliquée dans les deux pays sera comparée.

1.1 Comparaison des généralités des formes juridiques

Seront comparées cinq formes juridiques essentielles : entreprise individuelle, société en nom collectif, société en commandite, société à responsabilité limitée et société anonyme.

1.1.1 Entreprise des personnes physiques - entreprise individuelle

Cette forme juridique est très répandue dans les deux pays (cf. ci-après). C'est sûrement parce que l'entreprise individuelle se caractérise par sa simplicité de constitution et parce qu'aucune notion de capital n'existe (le patrimoine de l'entreprise est confondu avec celui du chef d'entreprise). Une autre caractéristique : l'entrepreneur individuel étant indéfiniment responsable des dettes professionnelles sur l'ensemble de son patrimoine personnel, doit vérifier qu'il remplit bien les conditions requises (diplômes, expérience, carte professionnelle, etc.) pour exercer l'activité choisie. Il dispose des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise et prend seul les décisions. Cette forme juridique est à conseiller lorsque les risques de l'activité sont peu importants et les investissements limités. Les entrepreneurs individuels sont soumis à l'impôt sur les revenus.

Les particularités de la République tchèque et de la France en la matière sont les suivantes :

- En France, un stage de préparation à l'installation de 4 jours est obligatoire pour les créateurs ou repreneurs d'entreprises artisanales non dispensés d'immatriculation.²¹ En Tchéquie, aucun système de stages n'existe.
- En République tchèque, il n'y a pas l'obligation d'adhérer à un centre de gestion agréé ou à une association agréée dans les 5 mois de la création de l'entreprise pour bénéficier de la dispense de majoration du bénéfice imposable dès le premier exercice comptable.

²¹ Depuis le 1^{er} janvier 2009, les personnes exerçant une activité artisanale, dispensées d'immatriculation au répertoire des métiers, sont exemptées d'effectuer le stage de préparation à l'installation des artisans. Un stage d'initiation à la gestion est également proposé aux créateurs ou repreneurs d'entreprises commerciales ou industrielles, mais il demeure facultatif.

- Disponible en France depuis le 1^{er} janvier 2009, le régime d'auto-entrepreneur devient la possibilité la plus simple pour créer une activité indépendante. Ce régime est obtenu par une simple déclaration au Centre de Formalités des entreprises, sur un formulaire papier ou par internet (l'auto-entrepreneur est ainsi dispensé d'immatriculation à un registre). Ce régime ressemble au système tchèque de professions dont l'exercice ne demande rien d'autre qu'une simple déclaration au bureau du commerce et de l'artisanat et le paiement de la taxe administrative de 1 000 CZK (36 EUR).²² Ces professions peuvent être exercées en République tchèque dès le moment de la déclaration au bureau du commerce et de l'artisanat, même si l'entrepreneur n'a pas encore obtenu la licence professionnelle.

1.1.2 Société en nom collectif (SNC)

La SNC n'est pas une société très répandue en raison de la responsabilité solidaire et indéfinie qui pèse sur ses associés. Pour constituer une SNC, il faut deux associés au minimum. Il peut s'agir de personnes physiques ou de personnes morales, toutes ont la qualité de commerçant. Il n'existe pas de maximum d'associés prévu par la loi. Un capital social doit être constitué, mais il n'est pas exigé de montant minimum. Ce capital peut être constitué d'apports en espèces ou en nature, et être versé intégralement ou non à la création. Tous les associés sont responsables solidairement (le créancier peut poursuivre n'importe lequel des associés) et indéfiniment (les associés sont responsables sur l'ensemble de leurs biens personnels) des dettes de l'entreprise. La société est dirigée par un ou plusieurs gérants (tiers ou associé). Si rien n'est prévu dans les statuts, tous les associés ont la qualité de gérant et sont soumis à l'impôt sur le revenu.

Il n'y a aucune différence essentielle entre la SNC tchèque et française.

²² 1 EUR = 27,50 CZK (cours moyen valable en mars 2009)

1.1.3 Société en commandite (SC)

Il s'agit d'une forme sociale peu utilisée. Elle est considérée comme une société hybride combinant deux types de sociétés : la société de personnes et la société de capitaux. Il faut deux associés au minimum pour la création d'une SC, dont un commandité et un commanditaire. Les commandités ont le statut d'associés en nom collectif et donc de commerçants. Ils sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales. Les commanditaires sont des « *apporteurs de capitaux* ». Leur responsabilité est limitée au montant de leurs apports. Les apports peuvent avoir lieu en espèces ou en nature. Le bénéfice est réparti entre les commandités et les commanditaires au prorata de leurs parts sociales. Chaque associé commandité est personnellement passible de l'impôt sur le revenu sur la part des bénéfices sociaux (distribués ou non) correspondant à ses droits dans la société. La part des bénéfices revenant aux commanditaires est soumise à l'impôt sur les sociétés.

Même si les caractéristiques d'une société en commandite tchèque et française sont très proches, il existe quand même des différences :

- Dans la société en commandite française, il n'y a pas de capital minimum exigé, tandis que le commanditaire d'une SC tchèque est obligé de fournir un apport au capital social défini par le contrat social, le minimum s'élevant à 5000 CZK (180 EUR).
- À la différence de la structure juridique tchèque, la France connaît encore la société en commandite par actions (SCA). Très utilisée autrefois, elle est aujourd'hui délaissée au profit de structures plus simples. Pour sa création, il faut 4 associés au minimum dont un commandité et trois commanditaires. Elle doit être constituée d'un capital minimum de 37 000 EUR (ou 225 000 EUR si la société fait un appel public à l'épargne). Ce capital est composé uniquement des actions des commanditaires. Les décisions collectives doivent être adoptées par deux assemblées différentes : celle des associés commandités en assemblée générale ou par correspondance et celle des associés commanditaires en assemblée générale). Michelin, Lagardère et Euro-Disneyland sont les SCA les plus connues.

1.1.4 Société à responsabilité limitée (SARL)

La SARL est la forme de société la plus répandue en République tchèque aussi bien qu'en France (cf. ci-après). Elle a pour principale caractéristique de limiter la responsabilité des associés qui peuvent être personnes physiques ou morales. Les apports peuvent être réalisés en espèces ou en nature. La société est dirigée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques obligatoirement, nommés parmi les associés ou en-dehors d'eux. En l'absence de limitations statutaires, les gérants ont tous pouvoirs pour agir au nom et pour le compte de la société. Leur nomination et leurs pouvoirs sont fixés soit dans les statuts, soit par un acte séparé. Les associés se réunissent au minimum une fois par an en assemblée générale ordinaire. L'impôt sur les sociétés est appliqué à la SARL, ses gérants sont soumis à l'impôt sur le revenu.

Voici les points qui distinguent la SARL tchèque de la SARL française :

- En France, la SARL peut être constituée de deux associés au minimum et de cent au maximum. En République tchèque, ce type de société peut compter de un à cinquante associés. Un associé français peut créer une EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée qui jouit d'un statut similaire à celui de la SARL).
- Le montant du capital social de la SARL française est librement fixé par les associés en fonction de la taille, de l'activité et des besoins en capitaux de la société. En République tchèque, le montant minimum du capital social d'une SARL est de 200 000 CZK (environ 7 270 EUR). Le montant libéré par chaque associé doit être de 20 000 CZK au minimum.
- En France, les apports en espèces doivent être libérés d'au moins un cinquième de leur montant au moment de la constitution de la société. En République tchèque, un minimum de 30 % doit être libéré pour chaque investissement monétaire. De plus, la valeur totale des apports en nature et en argent libérés à ce moment doit être de 100 000 CZK (3 640 EUR) au minimum.
- Les associés d'une SARL française sont responsables des dettes de la société à hauteur du capital souscrit, même si le capital social n'est libéré que pour

partie lors de la constitution. En République tchèque, les associés d'une SARL assument une responsabilité commune et indivise vis-à-vis de la somme des apports non libérés de tous les associés tels qu'ils sont définis lors de l'immatriculation au registre du commerce.

1.1.5 Société anonyme (SA)

La SA est une société dont le capital a donné lieu à l'émission de titres de propriété appelés actions, souscrites par des investisseurs et épargnants appelés actionnaires. Chaque actionnaire est porteur d'au moins une action. Pour créer une SA, le capital minimum est fixé : en République tchèque 2 000 000 CZK (72 730 EUR) et en France 37 000 EUR. Si la SA fait un appel public à l'épargne, le capital minimum s'élève respectivement à 20 000 000 CZK (727 270 EUR) et à 225 000 EUR. Les actionnaires se réunissent au minimum une fois par an en assemblée générale ordinaire. L'impôt sur les sociétés est appliqué à la SA, ses dirigeants sont soumis à l'impôt sur le revenu.

La société anonyme représente une forme juridique dont la structure (et donc le fonctionnement) se distingue beaucoup en République tchèque et en France. Par exemple, dans l'Hexagone, il y a encore deux autres structures, en plus de la société anonyme, qui font partie d'un groupe de sociétés par actions et qui n'existent pas en Tchéquie :

- La SAS ou société par actions simplifiée, qui concerne les entreprises d'une certaine taille ne désirant pas faire un appel public à l'épargne. Une SAS peut être constituée d'un ou de plusieurs associés, personnes physiques ou morales. Depuis le 1^{er} janvier 2009, les associés fixent librement le montant du capital social. La responsabilité des actionnaires est limitée aux apports.
- La SCA – société en commandite par actions (voir le sous-chapitre « *Société en commandite* »).

Ensuite, il existe deux types de sociétés anonymes en France : SA de type classique avec un conseil d'administration et SA avec un directoire et un conseil

de surveillance. Les organes de la société anonyme tchèque sont constitués par l'assemblée générale des actionnaires (l'organe le plus important de la SA, compétente dans un certain nombre de domaines décisifs), un directoire (l'organe statutaire qui assure la gestion des affaires) et un conseil de surveillance. Il existe également d'autres différences :

- La SA française ne peut être créée que par sept actionnaires au minimum – il peut s'agir de personnes physiques ou morales. La SA tchèque peut être fondée au minimum par une personne morale ou par deux personnes physiques. Dans les deux pays, le nombre maximal d'associés n'est pas limité.
- En France, la responsabilité des actionnaires d'une SA est limitée à leurs apports, tandis que dans le cas d'une SA tchèque, les actionnaires ne sont pas du tout responsables des dettes de la société.

1.2 Comparaison des statuts juridiques et de la fiscalité

Le choix d'un statut juridique idéal est influencé en grande partie par des opportunités fiscales. La situation concernant la fiscalité des entreprises est presque identique en République tchèque et en France (voir le sous-chapitre précédent). Elle est résumée dans le tableau 4.

Tableau 4 : Statuts juridiques et leur fiscalité

Impôt sur les sociétés	Impôt sur les revenus	
	Liés à une activité entrepreneuriale	Liés aux activités salariées et aux primes de fonction
SARL*	Entrepreneurs individuels	Associés commandité d'une SC
SA*	Associés d'une SNC	Dirigeants (PDG et membres du directoire) de SA
Commanditaires d'une SC		Gérants de SARL

* **Remarque :** En France, depuis le 5 août 2008, les SA, SAS et SARL (ou SELARL, SELAFA et SELAS) de moins de cinq ans peuvent opter, sous conditions, pour le régime fiscal des sociétés de personnes pour une durée maximale de cinq exercices. Chaque associé paie l'impôt sur la part de bénéfice qui lui revient en fonction de son nombre de parts dans le capital de la société.

1.2.1 Impôt sur les sociétés

L'impôt sur les sociétés (IS) représente l'impôt sur le bénéfice imposable qui est égal à la différence entre le bénéfice brut d'exploitation et les produits accessoires, d'une part, et les frais et charges déductibles, d'autre part.

Il y a un taux d'imposition de l'IS unique en République tchèque, appliqué aux revenus des personnes morales et s'élevant à 20 %. Ce taux s'applique à l'assiette de l'impôt après abattement des sommes déductibles des revenus et après abattement des sommes déductibles de l'assiette de l'impôt.

En France, il y a deux taux de l'IS : un taux normal de 33 ⅓ % et un taux réduit de 15 %. Le taux normal est appliqué sur les bénéfices dont le montant excède 38 120 EUR. Ce taux est de plus augmenté d'une contribution fixée à 3,3 % lorsque le montant de l'IS excède 763 000 EUR pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 7 630 000 EUR. Le taux réduit est appliqué de plein droit sur une fraction du bénéfice imposable limitée à 38 120 EUR pour les PME qui réalisent un chiffre d'affaires HT inférieur à 7 630 000 EUR au cours de chaque exercice pour lequel le taux réduit est demandé et dont le capital est entièrement libéré et détenu pour 75 % au moins par des personnes physiques ou par une société elle-même.

Les sociétés françaises soumises au régime de l'impôt sur les sociétés et réalisant un chiffre d'affaires HT supérieur à 1 500 000 EUR doivent payer encore un autre impôt qui n'existe pas dans le système fiscal tchèque – l'imposition forfaitaire annuelle (IFA). Anciennement, il a permis d'imposer les sociétés échappant, par l'absence de bénéficiaires, au paiement de l'impôt sur les sociétés, et elles seules. Il a par la suite été étendu à toutes. Sa suppression totale a été annoncée pour 2011 par Nicolas Sarkozy. Une exonération les trois premières années est prévue pour les entreprises nouvelles dont le capital est constitué pour moitié au moins par des apports en numéraire.

1.2.2 Impôt sur les revenus

L'impôt sur le revenu (IR) est en principe un impôt global établi sur la totalité des revenus dont disposent les personnes physiques au cours d'une année déterminée. Sauf exceptions, il est donc fait masse de tous les revenus, quelle que soit leur origine, pour déterminer un revenu net global auquel s'applique un barème unique d'imposition. En République tchèque, il y a, de la même façon que pour l'IS, un taux d'imposition unique, au montant de 15 %.

En France, les taux d'imposition sont plus nombreux. Les tranches du barème de l'impôt 2009 sur les revenus perçus en 2008 sont les suivantes :

Jusqu'à 5 852 EUR	0 %
De 5 852 EUR à 11 673 EUR	5,50 %
De 11 673 EUR à 25 926 EUR	14,00 %
De 25 926 EUR à 69 505 EUR	30,00 %
Au-delà de 69 505 EUR	40,00 %

Les revenus soumis à l'IR sont répartis en cinq catégories en République tchèque et en sept catégories en France. Pour l'essentiel, la situation est cependant la même dans les deux pays (voir tableau 5).

Tableau 5 : Répartition des revenus soumis à l'IR

République tchèque	France
Revenus issus d'une activité entrepreneuriale ou d'une autre activité libérale	Bénéfices industriels et commerciaux
Revenus issus d'activités salariées (salaires, traitements ou rémunérations) et primes de fonction (primes attribuées pour l'exercice de certaines fonctions)	Bénéfices non commerciaux
Revenus du capital	Bénéfices agricoles
Revenus d'un bail	Revenus fonciers
D'autres revenus	Traitements, salaires, pensions et rentes viagères
	Revenus mobiliers
	Gains en capital

Les revenus les plus importants dans le domaine de l'activité commerciale sont surtout ceux liés à l'activité entrepreneuriale, aux activités salariées et aux primes de fonction.

a) Revenus liés à l'activité entrepreneuriale

En République tchèque, l'imposition des revenus issus d'une activité entrepreneuriale ou d'une autre activité libérale concerne :

- les revenus de la production agricole, de l'exploitation forestière et de l'exploitation des plans et cours d'eau ;
- les revenus découlant du commerce et de l'artisanat ;
- les revenus d'une autre activité entrepreneuriale conformément aux prescriptions spécifiques ;
- les parts des associés d'une société commerciale publique et des commanditaires d'une société en commandite par actions.

L'assiette de l'impôt est constituée par la différence entre les recettes et les dépenses. Celles-ci peuvent être appliquées dans un montant prouvable (par des documents comptables ou autres) ou par un pourcentage des recettes, alors sans des documents comptables réels. Ce pourcentage atteint :

- 80 % des revenus issus de la production agricole, d'exploitation forestière et d'exploitation des plans et cours d'eau ;
- 60 % des revenus provenant de la profession artisanale ;
- 50 % des revenus découlant du commerce et de l'artisanat (sauf les recettes issues de la profession artisanale) ;
- 40 % des revenus d'une autre activité entrepreneuriale.

En France, l'entrepreneur, après avoir calculé le résultat (bénéfice ou perte) de son entreprise, ajoute ce résultat aux autres revenus de son foyer fiscal, dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC). L'impôt dû est alors calculé selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu global. Pour calculer le résultat, il existe trois régimes: le régime de la micro-entreprise, le régime réel simplifié et le régime réel normal.

- **Régime de la micro-entreprise :** il est réservé aux petites entreprises dont le chiffre d'affaires annuel HT (ajusté s'il y a lieu au prorata du temps d'exploitation au cours de l'année civile) ne dépasse pas soit 76 300 EUR (s'il s'agit d'entreprises dont le commerce principal est de vendre des marchandises, objets, fournitures et denrées à emporter ou à consommer sur place, ou de fournir le logement), soit 27 000 EUR (s'il s'agit d'autres entreprises). Avec le régime de la micro-entreprise, l'entrepreneur n'a pas besoin de détailler ses charges : celles-ci sont évaluées de manière forfaitaire. Le résultat imposable de l'entreprise est égal au montant du chiffre d'affaires HT, diminué d'un abattement dont le taux forfaitaire est de :
 - 68 % s'il s'agit d'entreprises dont le commerce principal est de vendre des marchandises, objets, fournitures et denrées à emporter ou à consommer sur place, ou de fournir le logement ;

- 45 % s'il s'agit d'autres entreprises relevant des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ;
- 25 % s'il s'agit d'entreprises relevant des bénéfices non commerciaux (BNC).

- **Régime réel simplifié :** il concerne les entreprises ayant une activité commerciale ou artisanale et dont le chiffre d'affaires annuel HT (ajusté s'il y a lieu au prorata du temps d'exploitation au cours de l'année civile) est compris entre 76 300 EUR et 763 000 EUR (s'il s'agit d'entreprises dont le commerce principal est de vendre des marchandises, objets, fournitures et denrées à emporter ou à consommer sur place ou de fournir le logement) ou entre 27 000 EUR et 230 000 EUR (pour les autres entreprises). Avec les régimes réels, le résultat de l'entreprise est calculé en déduisant du chiffre d'affaires réalisé les charges effectivement supportées par l'entreprise.
- **Régime réel normal :** il concerne obligatoirement les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel HT (ajusté s'il y a lieu au prorata du temps d'exploitation au cours de l'année civile) est supérieur à 763 000 EUR (s'il s'agit d'entreprises dont le commerce principal est de vendre des marchandises, objets, fournitures et denrées à emporter ou à consommer sur place ou de fournir le logement) ou à 230 000 EUR (pour les autres entreprises).

b) Revenus liés aux activités salariées et aux primes de fonction

En République tchèque, les revenus d'activités salariées et les primes de fonction, sauf les revenus d'origine étrangère, sont toujours imposés à la source, et ce sous la forme d'acomptes mensuels. Les acomptes sont calculés et versés par l'employeur. La base de calcul pour cet impôt est constituée du salaire dit « *super-brut* », incluant les cotisations sociales (part patronale au montant de 34 %). Quelques déductions sont faites de l'impôt ainsi calculé : cotisations des employés




























pour des pensions de retraites, exemption annuelle pour le contribuable, exemption pour femme au foyer, allocation pour handicap, étudiants au lycée et à l'université, cotisations pour le bénéfice public de 10 % des impôts, intérêts sur les hypothèques, etc.

En France, le montant net du revenu imposable dans cette catégorie est déterminé en déduisant, notamment, du montant brut des sommes payées, les cotisations sociales obligatoires et les frais inhérents à la fonction ou à l'emploi lorsque le salarié est en activité.

1.2.3 Fiscalité à l'Union européenne

Chaque pays membre de l'UE garde son propre système fiscal. En général, on peut constater que la fiscalité progressive est appliquée en matière d'impôt sur le revenu. Seulement cinq pays dont la Bulgarie, l'Estonie, la République tchèque, la Roumanie et la Slovaquie, utilisent le taux d'imposition unique (cf. tableau 6). Quant à l'impôt sur les sociétés, le barème unique d'imposition est appliqué dans tous les pays membres de l'UE, à l'exception des Pays-Bas. Les taux d'IS les plus modérés sont en Bulgarie (10 %), à Chypre (10 %) et en Irlande (12,5 %). À l'inverse, les taux d'IS les plus élevés sont appliqués en France (33,33 %), en Belgique (33,99 %) et à Malte (35 %). Généralement, une imposition moindre est mise en pratique dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est.

Tableau 6 : Taux des IR et IS dans les pays de l'UE (2008)

	Pays	IR (%)	IS (%)
	Allemagne	15 - 45	29,8
	Autriche	0 - 50	25
	Belgique	25 - 50	33,99
	Bulgarie	10	10
	Chypre	20 - 30	10
	Danemark	5,48 - 15	25
	Espagne	15,66 - 27,13	30
	Estonie	21	21
	Finlande	8,5 - 31,5	26
	France	0 - 40	33 $\frac{1}{3}$
	Grande-Bretagne	10 - 40	30
	Grèce	29 - 40	25
	Hongrie	18 - 36	21,28
	Irlande	20 - 41	12,5
	Italie	23 - 43	27,5
	Lettonie	15 - 25	15
	Lituanie	15 - 27	18
	Luxembourg	0 - 38	30,38
	Malte	0 - 35	35
	Pays-Bas	33,6 - 52	20 - 25,5
	Pologne	19 - 40	19
	Portugal	10,5 - 40	26,5
	République tchèque	15	20
	Roumanie	16	16
	Slovaquie	19	19
	Slovénie	16 - 41	22
	Suède	20 - 25	28

Source : Finance.cz

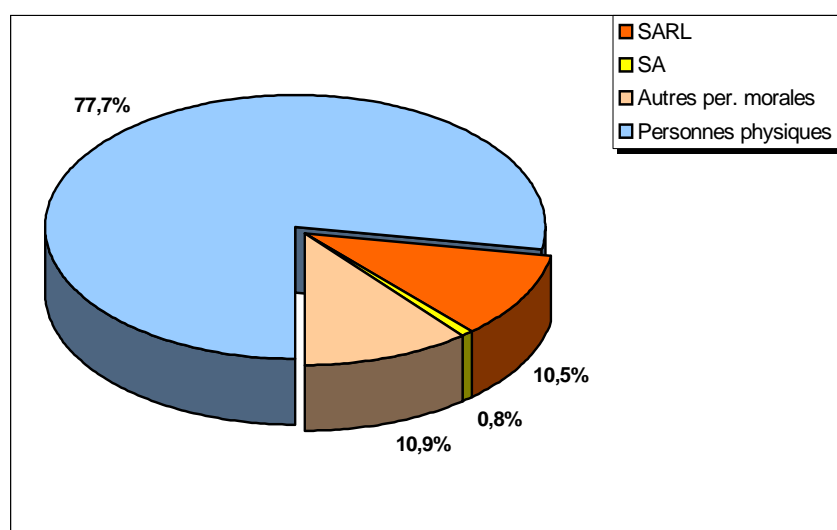
2. STRUCTURE ET EVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES

Ce chapitre définit la forme juridique la plus répandue des entreprises tchèques et françaises. Ensuite, la progression du nombre d'entreprises dans les deux pays est abordée.

2.1 Structure des entreprises

En décidant de créer une entreprise en République tchèque, les entrepreneurs débutants choisissent, en tant que forme juridique, principalement une entreprise individuelle exploitée dans le secteur du commerce. Comme le démontre le graphique 1, les entrepreneurs individuels (personnes physiques) représentent la forme juridique tchèque la plus répandue – les trois quarts de toutes les entreprises. Le reste, représenté par les personnes morales, est dominé par les SARL, forme la plus répandue parmi les sociétés tchèques (presque 50 % des personnes morales et 10,5 % de toutes les exploitations). Les sociétés anonymes, surtout à cause de leur structure relativement lourde, ne constituent que 3,7 % des sociétés en République tchèque (0,8 % parmi toutes les exploitations).

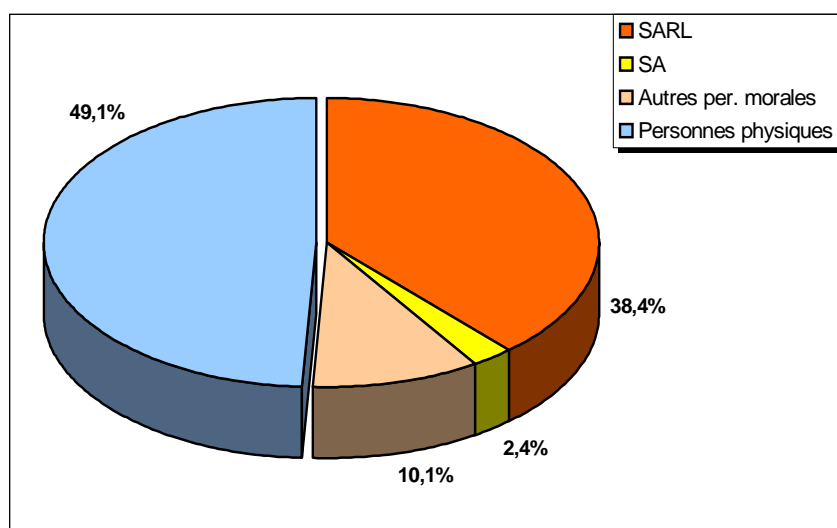
Graphique 1 : Entreprises selon la forme juridique en République tchèque (2007)



Source : Český statistický úřad (Office tchèque des statistiques)

En France, le rapport entre le nombre d'entreprises individuelles et de sociétés est quasi-équivalent (cf. graphique 2) – concrètement 49,1 % de toutes les entreprises en France sont constitués d'entrepreneurs individuels (exécutant leur activité avant tout dans le secteur du commerce et d'autres services). En ce qui concerne les personnes morales, la forme juridique la plus utilisée en France est représentée, de même qu'en République tchèque, par les sociétés à responsabilité limitée (75 % des sociétés françaises, 38,4 % de toutes les exploitations). Les sociétés anonymes représentent 4,8 % des personnes morales, c'est-à-dire 2,4 % de toutes les entreprises.

Graphique 2 : Entreprises selon la forme juridique en France (2007)



Source : Institut national de la statistique et des études économiques

En comparant la structure des entreprises en République tchèque et en France, on peut déduire quelques conclusions :

- En France, la proportion entre les entrepreneurs individuels et les sociétés est équilibrée, tandis que les personnes physiques tchèques représentent les trois quarts de toutes les entreprises du pays.
- Les sociétés à responsabilité limitée sont les personnes morales les plus répandues en République tchèque aussi bien qu'en France. Néanmoins,

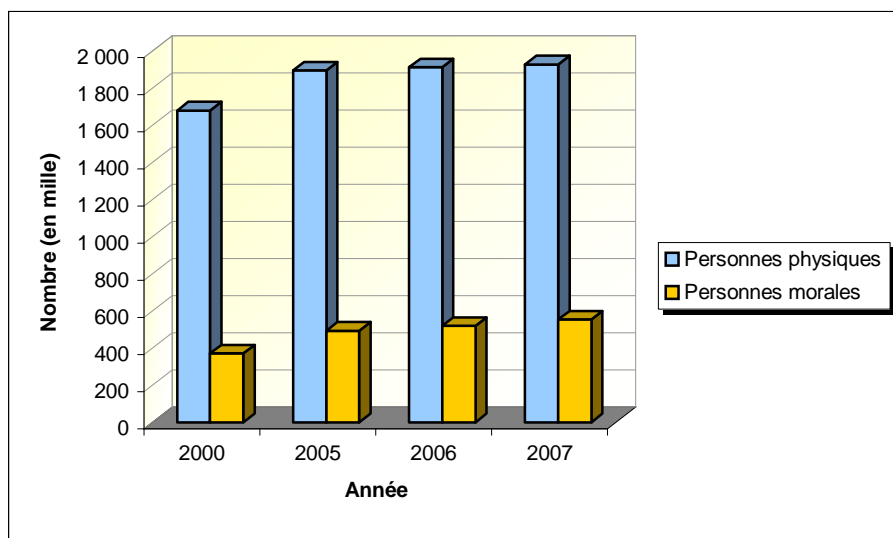
la position de ces sociétés est plus forte en France où elles représentent 75 % de toutes les sociétés (en Tchéquie, « *seulement* » 47 %).

- Dans les deux pays, les sociétés anonymes ne constituent pas un statut juridique très utilisé par les PME. Elles sont généralement le cadre retenu par les sociétés ayant une activité institutionnelle (banques, assurances, sociétés financières) ou un chiffre d'affaires plus important.
- Il est également intéressant de constater qu'en France le nombre de toutes les entreprises (personnes physiques et morales) n'est supérieur que de 18 % par rapport au nombre d'exploitations tchèques (2 925 124 contre 2 481 863). Ainsi, en prenant en considération la population de chaque pays, le nombre d'entrepreneurs et de sociétés par habitant s'élève à 0,24 en République tchèque, tandis qu'en France, il n'est que de 0,05.

2.2 Évolution du nombre d'entreprises

Cet indicateur montre l'attrait du milieu entrepreneurial pour les créateurs d'entreprises. En Tchéquie, comme le démontre le graphique 3, c'est le cas. Le nombre d'entreprises tchèques, personnes physiques et morales, augmente de façon progressive. Concrètement, en 2007, le nombre d'entrepreneurs individuels a augmenté en deux ans de 0,9 % à 1 928 511 unités. Par rapport à 2000, ce nombre s'est accru de 14,8 %. La même tendance est à observer en matière de personnes morales (augmentation de 6,8 % en deux ans, et de 49 % par rapport à 2000). Le nombre de sociétés a atteint 553 352 unités.

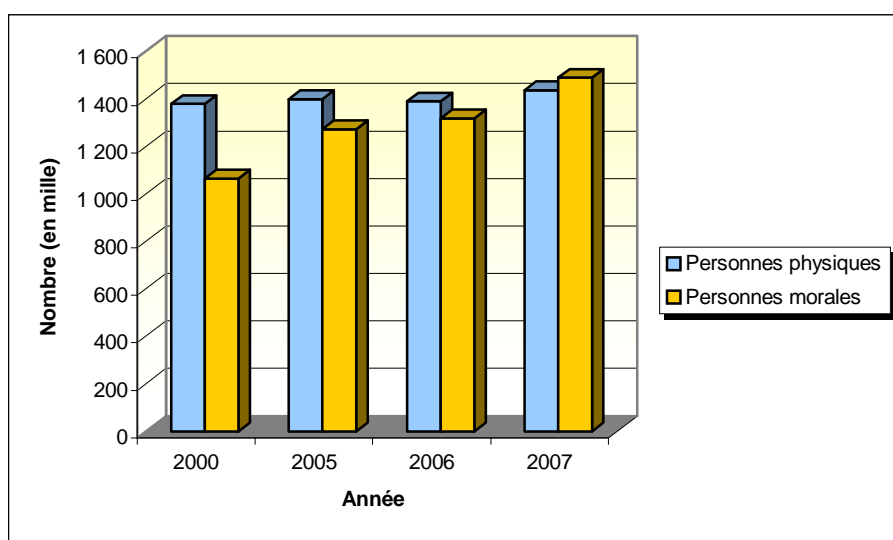
Graphique 3 : Nombre d'entreprises en République tchèque (2000 – 2007)



Source : Český statistický úřad (Office tchèque des statistiques)

En France, l'évolution du nombre d'entreprises connaît aussi une tendance croissante (cf. graphique 4). En 2007, le nombre d'entrepreneurs individuels a atteint 1 436 044 unités, soit une progression de 3,4 % entre deux ans et de 4,1 % par rapport à 2000. Quant aux personnes morales, leur nombre a augmenté en deux ans de 13 % (+ 39,8 % par rapport à 2000). Le nombre de sociétés a ainsi dépassé le nombre d'entrepreneurs individuels.

Graphique 4 : Nombre d'entreprises en France (2000 – 2007)



Source : Institut national de la statistique et des études économiques

En République tchèque aussi bien qu'en France, la tendance concernant le nombre d'entreprises est donc identique – elle est croissante. Cette évolution et les différences éventuelles peuvent être résumées dans les points suivants :

- L'élément le plus divergent entre les deux pays concerne le nombre d'entrepreneurs individuels – il atteint 1 928 511 unités en République tchèque, soit 34 % de plus qu'en France.
- En France, en revanche, le nombre de sociétés dépasse le nombre d'entrepreneurs individuels, tandis qu'en Tchéquie, la part des sociétés est beaucoup moins importante. Cette situation a pour cause principale le fait qu'en France, les individus seuls peuvent créer des sociétés plus facilement, ils peuvent choisir plus de formes juridiques mieux adaptées à leur activité et les exigences en matière de capital social minimum ne sont pas si importantes qu'en République tchèque.

3. FACILITE DE FAIRE DES AFFAIRES

La comparaison suivante a pour objet la facilité de faire des affaires en République tchèque et en France et se base sur le rapport *Doing Business 2009*²³ établi par les services du Groupe de la Banque mondiale. Les réglementations ayant une incidence sur dix stades de la vie d'une entreprise sont évaluées : création d'entreprise, octroi de permis de construire, embauche des travailleurs, transfert de propriété, obtention de prêts, protection des investisseurs, paiement des taxes et impôts, commerce transfrontalier, exécution des contrats et fermeture d'entreprise. Les données datent du 1^{er} juin 2008.

3.1 Analyse globale

Les résultats du rapport en question montrent que faire des affaires est plus facile en France, qui occupe la 31^e place en la matière parmi les 181 économies du monde entier (cf. tableau 7). Sa position s'est améliorée de 16 places par rapport à 2006 (voir le classement international – Annexe 5). Néanmoins, la situation des États avec lesquels la France est souvent comparée est légèrement meilleure : le Royaume-Uni occupe la 6^e place et l'Allemagne la 25^e. Par contre, l'Espagne se trouve au 49^e rang et l'Italie au 65^e.

La République tchèque se trouve juste dans la moitié de la deuxième cinquantaine, c'est-à-dire à la 75^e place, ce qui est une position plutôt passable. De plus, elle ne cesse de se détériorer : 50^e en 2006, 52^e en 2007 et 65^e en 2008. Pire encore est le fait que les autres pays de la région soient mieux placés : la Slovaquie occupe la 36^e place et la Hongrie la 41^e place. Seule la Pologne se trouve juste derrière la Tchéquie en occupant la 76^e place.

²³ < http://www.doingbusiness.org/documents/fullreport/2009/DB_2009_Francais.pdf >

Tableau 7 : Facilité de faire des affaires en République tchèque et en France

Critère	Classement		
	Rép. tchèque	France	État vainqueur
Création d'entreprise	86 ^e	14 ^e	Nouvelle Zélande
Octroi de permis de construire	86 ^e	18 ^e	St. Vincent & Grenadines
Embauche des travailleurs	59 ^e	148 ^e	Singapour
Transfert de propriété	65 ^e	166 ^e	Arabie Saoudite
Obtention des prêts	43 ^e	43 ^e	Malaisie
Protection des investisseurs	88 ^e	70 ^e	Nouvelle Zélande
Paiement des taxes et impôts	118 ^e	66 ^e	Maldives
Commerce transfrontalier	49 ^e	22 ^e	Singapour
Exécution des contrats	95 ^e	10 ^e	Hong Kong, Chine
Fermeture d'entreprise	113 ^e	40 ^e	Japon
Facilité de faire des affaires	75^e	31^e	Singapour

Source : Doing Business 2009

Exprimé en langage sportif, la France a battu la République tchèque dans la facilité à faire des affaires 7 à 2, un match étant nul. Parmi les deux critères dont le résultat est meilleur en Tchéquie, on compte l'« *Embauche des travailleurs* » (la Tchéquie occupe la 59^e position et la France la 148^e) et le « *Transfert de propriété* » (65^e position contre 166^e). Les points forts du milieu entrepreneurial en République tchèque sont par conséquent :

- Le recrutement de nouveaux salariés est plus facile, l'emploi est moins rigide, le coût de licenciement (mesurant le coût des exigences liées au préavis de licenciement et des indemnités de licenciement et des amendes dues en cas de licenciement pour sureffectif) est inférieur.
- L'enchaînement intégral des procédures que doit exécuter une entreprise (un acquéreur) pour racheter une propriété à une autre entreprise (vendeur)

et pour transférer le titre de cette propriété au nom de l'acquéreur, est plus court, moins cher, et donc plus facile en République tchèque.

Au contraire, les points faibles en Tchéquie concernent la « *Fermeture d'entreprise* » (113^e place alors que la France est 40^e) et le « *Paiement des taxes et impôts* » (118^e position contre 66^e). Il en résulte qu'il faut :

- réduire le délai de recouvrement de la créance par les créanciers, diminuer le coût d'une procédure de faillite, augmenter le taux de recouvrement (recouvré par les créanciers dans le cadre d'une procédure de faillite, d'insolvabilité ou d'exécution de la dette) ;
- simplifier les démarches administratives nécessaires pour le paiement des taxes, impôts et cotisations obligatoires et, ensuite, de réduire le temps nécessaire à la préparation, à la déclaration et au paiement de trois principaux impôts, taxes et cotisations.²⁴

Les deux domaines où la France tient une position forte sont représentés par l'« *Exécution des contrats* » (10^e position contre 95^e pour la Tchéquie) et par la « *Création d'entreprise* » (14^e place contre 86^e). L'Hexagone dispose ainsi de :

- un système judiciaire plus efficace en matière de résolution de litiges commerciaux, un plus court délai couvrant la période entre le moment où le vendeur intente le procès et le règlement et des plus bas coûts du montant de la demande ;
- procédures moins nombreuses exigées d'un entrepreneur pour la création et la gestion formelle d'une entreprise, d'un plus court délai nécessaire pour accomplir une procédure, d'un coût comprenant tous les droits officiels, frais de justice ou honoraires de professionnels moins important et de l'obligation inexistante d'un capital minimum correspondant à la somme que

²⁴ Impôt sur le revenu des entreprises, TVA ou taxe sur les ventes, impôts liés à l'emploi notamment les taxes sur les salaires et la main-d'œuvre et les cotisations sociales.

l'entrepreneur doit déposer dans une banque ou chez un notaire avant d'entamer la procédure d'enregistrement de l'entreprise.

De l'autre côté, le système français devrait progresser dans l'« *Embauche de travailleurs* » et le « *Transfert de propriété* », c'est-à-dire, qu'il faut :

- rendre plus facile le recrutement, améliorer la politique de licenciement et baisser le coût de licenciement ;
- simplifier la procédure et raccourcir le délai nécessaire pour le transfert de propriété et diminuer les coûts liés au transfert de propriété (honoraires, droits de transfert, droits de timbre et autres versements).

Pour une comparaison plus profonde et une évaluation précise de chaque critère, veuillez consulter Annexe 6.

3.2 Facilité de créer une entreprise

Tout créateur appréciera des procédures officiellement exigées pour la création et la gestion formelle d'une entreprise qu'elles soient les moins nombreuses possibles, des délais en la matière les plus courts possibles et des coûts les plus bas possibles. D'ailleurs, la simplification et l'accélération du processus de création d'entreprise facilitent le mouvement des travailleurs et des capitaux d'un secteur à un autre lorsque les pays connaissent des chocs économiques. Il faut également ajouter que les renseignements suivants reposent sur l'hypothèse que toutes les informations nécessaires sont disponibles immédiatement et que tous les services participant aux procédures de création d'entreprise exercent leurs activités sans la moindre corruption.

En ce qui concerne la réponse à la question « *Est-il plus facile de créer une entreprise en République tchèque ou en France ?* », nous devons constater que c'est plus facile en France. Comme le démontre le tableau 8, en République tchèque, il faut en effet subir huit procédures pour la création d'une entreprise (concrètement une société à responsabilité limitée), tandis qu'en France, il n'y en a que cinq.

De plus, pour tout cela, il faut compter une quinzaine de jours et payer des coûts non négligeables.

Tableau 8 : Étapes et exigences pour la création d'entreprise en Rép. tchèque

Forme juridique : Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)		Juin 2008	
Siège social : Prague			
N°	Prodédure	Délai	Coûts nécessaires
1	Vérification de disponibilité de la dénomination sociale.	1 jour	---
2	Obtention des extraits à la municipalité, à la poste et/ou à la chambre tchèque du commerce.	1 jour	50 CZK (casier judiciaire) + 100 CZK (registre des immobilisations) + 1 000 CZK (bureau du commerce et de l'artisanat)
3	Faire enregistrer le contrat de société.	1 jour	23 950 CZK (pour 5 copies de 10 pages de l'acte notarié) + 30 CZK par une signature notariale
4	Obtention d'une confirmation de la part de l'administrateur des apports du capital social et de la part de la banque sur le dépôt du capital minimum obligatoire sur un compte bancaire spécial.	2 jours	Pendant l'immatriculation de la société, le capital social est habituellement bloqué sur un compte bancaire spécial.
5	Demande d'immatriculation au Registre de commerce.	7 jours	5 000 CZK (payés sous forme d'un timbre fiscal)
6	Enregistrement auprès de l'Administration de l'assurance sociale.	1 jour	---
7*	Enregistrement auprès de la Caisse d'assurance-maladie.	1 jour	---
8*	Enregistrement auprès de l'Administration fiscale.	1 jour	---
* Remarque : procédures n° 7 et 8 peuvent être effectuées parallèlement avec une autre procédure.			

Source : Doing Business 2009

En France, la situation en matière de création d'entreprises est beaucoup plus favorable. Comme cela a déjà été mentionné dans le sous-chapitre précédent, elle occupe la 14^e place en la matière. Le nombre de procédures nécessaires à la création d'entreprise compte trois étapes de moins qu'en Tchéquie, la durée moyenne nécessaire pour accomplir les procédures nécessaires est divisée par deux et les coûts nécessaires sont réduits au minimum. Toutes ces données sont résumées dans le tableau 9.

Tableau 9 : Étapes et exigences pour la création d'entreprise en France

Forme juridique : Société à responsabilité limitée (SARL)		Juin 2008	
Siège social : Paris			
N°	Procédure	Délai	Coûts nécessaires
1	Vérification de disponibilité de la dénomination sociale auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI).	1 jour	---
2	Dépôt du capital initial.	1 jour	---
3	Avis de la constitution de société.	1 jour	150 EUR
4	Enregistrement d'une demande pour l'immatriculation auprès du Centre de Formalités des Entreprises (CFE).	4 jours	40 EUR payés au CFE et 83,96 EUR payés au registre du commerce au Tribunal de commerce
5*	Achat des livres comptables (livre d'inventaire, livre-journal,...). Coter les livres et les faire parapher par un employé du Tribunal de commerce.	1 jour	Environ 40 EUR par livre + 3,11 EUR du droit de timbre
* Remarque : la procédure n° 5 peut être effectuée parallèlement avec une autre procédure.			

Source : Doing Business 2009

3.3 Activité des personnes physiques étrangères

Une personne physique étrangère dont le lieu de résidence est situé en dehors de la Tchéquie peut exercer une activité commerciale sur le territoire tchèque aux mêmes conditions et dans le même cadre qu'une personne tchèque. Cette personne physique étrangère doit posséder un permis de séjour en République tchèque dans l'intention d'entreprendre.

En France, les conditions pour l'activité commerciale des étrangers sont identiques avec celles valables pour les Français. L'étranger qui vient exercer une profession commerciale, industrielle ou artisanale sur le territoire français doit demander une carte de séjour temporaire autorisant l'exercice d'une activité professionnelle.²⁵

²⁵ Les ressortissants de l'UE, de la Confédération suisse, de la Norvège, du Liechtenstein et de l'Islande peuvent librement exercer une activité professionnelle et établir leur résidence en France sans être détenteur d'un titre de séjour. En revanche, ils doivent se faire enregistrer en mairie dans les trois mois de leur arrivée.

CHAPITRE IV : PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE

Ce dernier chapitre de notre mémoire met en pratique tout ce qui a été décrit dans les parties précédentes. Il s'agit d'une présentation du projet unique qui porte sur le lancement d'une nouvelle société à responsabilité limitée, appelée SCOOTER-TAXI, s. r. o., ayant pour but de fournir des services de scooter-taxi sur le territoire de la capitale tchèque de Prague.

BUSINESS PLAN



SCOOTER-TAXI, s. r. o.

Ječná 1584/37, 120 00 Praha-Nové Město

République tchèque

Tél. : +420 777 112 233, +420 221 112 233

Courriel : scootertaxi@seznam.cz



Tous droits réservés. L'information contenue dans ce document est confidentielle et peut être considérée comme secret commercial. Sans l'accord écrit préalable de SCOOTER-TAXI, s. r. o., toute reproduction ou transmission à un tiers d'une partie de ce document par quelque moyen que ce soit est interdite, y compris à titre non limitatif par des moyens électroniques, mécaniques, de photocopie, d'enregistrement ou tout système de traitement d'informations quel qu'il soit. L'autorisation d'utilisation toute ou partie de ce document n'implique pas son accès illimité au public. La marque « *scooter-taxi* » utilisée dans ce document est la propriété de SCOOTER-TAXI, s. r. o. D'autres marques déposées sont la propriété de leurs auteurs.

Copyright © 2009 SCOOTER-TAXI, s. r. o.

TABLE DES MATIERES

1. NOTE DE SYNTHÈSE.....	93
2. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	95
Présentation brève.....	95
Notre équipe.....	95
Nos missions.....	95
Idée et nos motivations.....	96
Notre philosophie.....	96
Nos objectifs.....	96
3. PRÉSENTATION DU PROJET.....	98
Description du service proposé.....	98
Dislocation des stations de SCOOTER-TAXI, s. r. o.....	99
Description du moyen de transport.....	100
Mode de financement des scooters.....	103
Statut du projet vis-à-vis des organes de protection.....	104
Comparaison avec la concurrence.....	104
4. ANALYSE DU MARCHÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT.....	106
Analyse de Porter.....	106
Les forces du macro-environnement.....	109
Analyse SWOT.....	116
5. STRATÉGIE MARKETING.....	117
Notre vision.....	117
Stratégie de communication.....	117
Préparation de l'enquête.....	118
Résultats de l'enquête.....	119
Budget marketing.....	123
Calcul de prix.....	123
6. RESSOURCES HUMAINES.....	127
Personnages clés.....	127
Responsabilités et recrutements.....	128
Politique salariale et prévisions salariales.....	129

7. ASPECTS JURIDIQUES	132
8. PLANIFICATION FINANCIERE	133
Scénario « neutre »	133
Scénario « noir ».....	142
Scénario « rouge »	150
ANNEXES.....	158

1. NOTE DE SYNTHÈSE

Permettez-nous de vous présenter notre projet qui porte sur le lancement d'une nouvelle société appelée SCOOTER-TAXI, s. r. o. (société à responsabilité limitée), ayant pour but de fournir des services de scooter-taxi sur le territoire de la capitale tchèque de Prague. Étant deux jeunes ambitieux et pleins d'enthousiasme, nous avons besoin d'un investissement initial au montant de 950 000 CZK qui donnerait une impulsion à notre projet.

Le scooter-taxi représente un nouveau mode de transport qui propose une alternative au taxi traditionnel. Si vous en avez marre du stress des embouteillages, des rendez-vous ratés et si vous souhaitez vous déplacer sur Prague et sa région en toute liberté, voici une solution idéal. En assurant un gain de temps, une économie d'argent et un allègement pour l'environnement, le scooter-taxi permet de conserver les avantages de liberté et de mobilité de l'automobile sans en subir les inconvénients.

Le service proposé est déjà en plein développement dans les autres métropoles mondiales et en ce qui concerne la capitale tchèque, Prague présente des potentialités importantes. C'est en effet une ville cosmopolite dont les habitants sont plus ouverts aux nouveautés. Prague vit par le business, il y a donc un grand nombre de gens pressés qui souhaitent se déplacer rapidement au travail, à un rendez-vous d'affaires, à l'aéroport, etc. En matière de l'environnement naturel, Prague dispose d'un climat plus chaud, moins humide et plus ensoleillé par rapport aux valeurs moyennes du pays. La capitale tchèque est donc un lieu idéal pour la prestation de ce type de services.

En ce qui concerne les affaires organisationnelles, SCOOTER-TAXI, s. r. o., a deux gérants – Lucie Gregarová et Jaroslav Satrapa, qui sont en même temps fondateurs de la société. La participation à la gestion est divisée entre les deux gérants par une part égale. Côté personnel, nous prévoyons employer 21 personnes au total, dont 18 pilotes et 3 dispatchers. SCOOTER-TAXI, s. r. o., peut donc être classée dans la catégorie des PME. Nous comptons exploiter 6 scooters qui devraient être en marche 24 heures sur 24. Ces scooters seront achetés en crédit-bail. Nous siégerons au centre de Prague dans un bureau loué.

Comme il résulte de notre enquête, la clientèle cible se trouve dans la tranche d'âge de 20 à 49 ans. Cette catégorie comprend donc tant les étudiants que les professionnels auxquels notre offre sera adaptée. Notre plus grand atout qui devrait attirer nos clients potentiels et, en même temps, nous permettre de faire face à la concurrence étant énorme en la matière, est présenté par nos prix qui sont plus que compétitifs.

Suite à la présentation brève de notre projet, il est temps de passer à la partie la plus importante – partie financière. Selon notre calcul, le lancement de notre activité exigera un investissement initial de 1 150 000 CZK. Compte tenu du capital social libéré au moment de la création de la société (au montant de 200 000 CZK), notre besoin en investissement s'élève donc à 950 000 CZK. Cet investissement couvre toutes les charges initiales liées à la création de la société, surtout des exigences élevées en matière de marketing, l'acquisition de six nouveaux scooters, l'équipement de notre bureau et les salaires de nos employés pour trois mois à venir.

La marge appliquée de 15 % garantit un retour aux investissements relativement rapide – au cours du 9^e mois de notre activité. De plus, nous prévoyons le bénéfice dès la première année de notre activité, qui devrait encore croître presque cinq fois en deuxième année et deux fois en troisième année.


En contrepartie de la somme désirée, nous sommes à même de proposer à l'investisseur la part de 25 % de notre société.

En espérant fortement que cette idée vous charmera et que vous rejoindrez notre projet ambitieux, nous nous adressons à vous, les investisseurs potentiels, qui avez envie de bien investir vos moyens dans une idée jamais vue en République tchèque.

Lucie Gregarová et Jaroslav Satrapa
gérants de la société SCOOTER-TAXI, s. r. o.

2. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Présentation brève

Raison sociale :	SCOOTER-TAXI, s. r. o.
Siège social :	Ječná 1584/37, 120 00 Praha-Nové Město
Registre du commerce :	Tribunal régional de Prague
Objet social :	Transport routier à moteur
Capital social :	200 000 CZK
Logo de société :	

Notre équipe

Nous – Lucie Gregarová et Jaroslav Satrapa – deux jeunes motivés qui ont le courage de lancer le premier scooter-taxi en République tchèque, sommes les propriétaires et gérants de la société SCOOTER-TAXI, s. r. o. Chacun de nous participe à la société par une moitié.

La structure organisationnelle de la société est formée par 3 dispatchers et 18 pilotes. Le siège de SCOOTER-TAXI, s. r. o., se trouve dans un bureau loué (le loyer mensuel est de 30 000 CZK, le montant de la caution nécessaire s'élève au double du loyer mensuel) et non-équipé (équipement nécessaire coûte 100 000 CZK). Le bureau est en même temps le centre d'appel et servira d'un point d'appui pour les pilotes non occupés.

Nos missions

La société SCOOTER-TAXI, s. r. o., a été créée dans le but d'offrir un nouveau service de transport de passagers en véhicules motorisés à 2 roues sur le territoire de la capitale tchèque de Prague.

Les activités complémentaires proposées par la société SCOOTER-TAXI, s. r. o., comprennent un service de messageries et une agence touristique

proposant des tours de la ville en scooters. Ces activités devraient compenser l'inégalité des recettes due à la saisonnalité des services de scooter-taxi.

Idée et nos motivations

L'idée de créer une société qui proposerait ce type de transport a été motivée par le fait que ce service fonctionne déjà et a connu un grand succès dans les autres métropoles mondiales.

Le scooter-taxi présente un nouveau mode de transport permettant de s'extraire des aléas de la circulation en garantissant aux clients les temps de trajets. Le service est proposé à tous les professionnels et particuliers et leur assurera un gain de temps mais également un allègement du stress lié aux conditions de circulation pragoise.

Le transport en scooters représente une alternative aux taxis traditionnels et après s'être familiarisé auprès de la clientèle pragoise, il pourrait servir d'un remède pour le trafic pragois souvent paralysé par les embouteillages. Non en dernier lieu, le scooter-taxi représente un moyen de transport plus écologique par rapport aux voitures-taxi.

Notre philosophie

La philosophie de notre société repose sur trois piliers principaux :

- gain de temps de nos clients ;
- rapidité des services proposés ;
- économie d'argent de nos clients.

Nos objectifs

Notre objectif est de faire connaître nos services auprès de la clientèle pragoise, d'assurer un service de qualité pendant toute la relation avec notre clientèle et de chercher à fidéliser au moins une cinquantaine de pour cent de notre clientèle.

À long terme, nous chercherons à renforcer notre position sur le marché par l'acquisition de six autres scooters. En doublant notre flotte, nous serons plus en mesure de couvrir les besoins des clients et deviendrons plus compétitifs vis-à-vis des taxis traditionnels.

3. PRESENTATION DU PROJET

Description du service proposé

Le projet SCOOTER-TAXI repose sur l'offre d'un transport de personnes original, ponctuel, confortable et aux tarifs compétitifs sur le territoire de la capitale de Prague. Ce type de transport cumule beaucoup d'avantages pour la clientèle, par exemple :

- **économie de temps** (non seulement) **pendant les heures de pointe** – résultat de la combinaison des scooters et du système de réservation ;
- **économie d'argent** – les services de SCOOTER-TAXI, s. r. o., sont moins chers en comparaison avec l'utilisation d'un taxi ordinaire ;
- **exploitation respectueuse à l'environnement** – élément très important dans le XXI^{ème} siècle ;
- **liberté et plaisir** de la course avec SCOOTER-TAXI, s. r. o., assurée par des pilotes chevronnés et rigoureusement sélectionnés pour leur aptitude au pilotage en ville.

Le client potentiel dispose de plusieurs moyens pour commander (**non-stop**) un scooter-taxi. Il est en effet possible de :

- **héler un scooter-taxi dans la rue ;**
- **en prendre un à une station ;**
- **commander un scooter-taxi par téléphone** (+420 777 112 233 ou +420 221 112 233) **ou par mail** (www.scootertaxi.cz).

Outre le service de scooter-taxi, notre société peut proposer également des services touristiques proposant des tours de la ville en scooters et des services de messageries. Les deux activités sont considérées comme saisonnières : les tours de la ville organisés pour les touristes trouveront sa clientèle avant tout en été et le service de messageries présentera une source importante de revenus dans les mois d'hiver où la demande du transport de personnes sera plus faible.

Dislocation des stations de SCOOTER-TAXI, s. r. o.

Étant donné que la société SCOOTER-TAXI, s. r. o., exploite au total 6 scooters, nous prévoyons de mettre en place trois stations principales. Leur dislocation résulte de notre enquête où les enquêtés répondaient, entre autres, à la question suivante : « Où voudriez-vous trouver les stations de scooter-taxi ? ». Les réponses sont résumées en tableau ci-dessous.

Question : « Où voudriez-vous trouver les stations de scooter-taxi ? »

Endroit	Résultat (%)
Gare centrale	14,06
Gare routière centrale	11,46
Station de métro « Můstek »	13,54
Aéroport Ruzyně	14,58
Centre historique	23,44
Autre	22,92

La majorité des clients potentiels ont choisi le centre historique, la gare centrale et Aéroport Ruzyně – les stations de scooter-taxi seront donc installées là-bas (voir la carte suivante).

Dislocation des stations de scooter-taxi



Gare centrale



Centre historique



Aéroport Ruzyně

Description du moyen de transport

En choisissant le meilleur scooter pour notre projet, nous décidions parmi un 200 cm³ et quatre 250 cm³ (cylindrée qui fournit le meilleur rapport puissance/maniabilité/prix) proposés par les constructeurs renommés. Pour nos besoins, les critères les plus importants étaient les suivants : poids à sec (pour une maniabilité plus facile), hauteur de selle (pour un plus grand confort), capacité de réservoir (pour une meilleure autonomie), puissance, consommation et enfin prix d'achat. Ces caractéristiques pour chaque modèle sont résumées en tableau ci-dessous.

Données techniques des scooters pour les services de scooter-taxi

Modèle	Poids à sec (kg)	Hauteur de selle (mm)	Capacité réservoir (l)	Puissance (kW/ tr/mn)	Conso (l/100 km)	Prix (CZK)
MALAGUTI Madison 250	163	795	8,5	16,5 / 8500	4,9	129 900
PEUGEOT Satelis 250	160	784	14,0	16,2 / 8250	4,3	129 900
PIAGGIO X7 250	171	790	12,0	15,0 / 8250	4,8	98 900
SUZUKI Burgman 200	149	735	11,0	13,5 / 8000	4,0	104 900
YAMAHA X-MAX 250	165	755	12,5	15,6 / 7500	4,4	124 990

Nous avons décidé d'utiliser un tableau d'échelle cardinale pour choisir le scooter répondant le mieux à nos exigences (cf le tableau ci-après). Les données techniques sont ramenées en pourcentage (le meilleur résultat = 100) et puis, ces valeurs sont pondérées en fonction de leur importance par les poids déterminés pour chaque critère (p. ex. le poids 5 pour le prix, le poids 1 pour le poids à sec etc.).

Tableau d'échelle cardinale pour choisir le scooter le plus convenable

Modèle	Poids à sec	Hauteur de selle	Capacité réservoir	Puis- sance	Conso.	Prix	Résultat	
	1	3	2	4	5	5		
MALAGUTI Madison 250	91	277	121	400	408	381	1679	5^e
PEUGEOT Satelis 250	93	281	200	393	465	381	1813	3^e
PIAGGIO X7 250	87	279	171	364	417	500	1818	2^e
SUZUKI Burgman 200	100	300	157	327	500	471	1856	1^{er}
YAMAHA X-MAX 250	90	292	179	378	455	396	1789	4^e

C'est le **Suzuki Burgman 200** qui a répondu le mieux à tous nos critères et devient donc notre scooter-taxi. Pour attirer l'attention de nos clients potentiels, il sera d'une **couleur verte vive** caractérisant en même temps le transport écologique.



Suzuki Burgman 200

Les **caractéristiques générales** du Suzuki Burgman 200 sont les suivantes :

- la maniabilité d'un 125 cm³ et la puissance nécessaire (plus de 18 ch à 9 000 tr/mn) pour affronter le trafic urbain et péri-urbain grâce à sa cylindrée intermédiaire ;
- un comportement rigoureux garanti grâce à ses 1445 mm d'empattement et son excellent rayon de braquage ;
- le pilote, comme le passager, profite d'une selle moelleuse et basse (735 mm) qui offre une position idéale ;
- son carénage et son large pare-brise dispensent une protection aussi efficace pour les jambes que le haut du corps ;
- pour plus d'informations techniques veuillez consulter *Annexe I*.

De plus, nos scooter-taxis seront dotés de nombreux **accessoires** (voir *Annexe II*), dont :

- **Navigateur** TomTom RIDER Europe 31 – Atlas d'Europe, 31 pays installés, instructions vocales claires et nettes, menu d'assistance routière, écran XL de 4,3' pour une conduite plus facile (16 459 CZK).
- **Casques** GREX J2 CLUB C06 produits de polycarbonate, calotte vernie, écran avec le traitement anti-rayures, décrochage rapide (2890 CZK/pièce).
- **Kit mains-libres** CELLULAR LINE Interphone – compatible avec tous les téléphones mobiles Bluetooth, adaptable aux casques jets et intégraux, commande vocale pour décrocher et appeler, microphone avec réducteur de souffle, ajustement automatique du volume selon les bruits et la vitesse (6990 CZK).
- **Top Case moto** Givi E340 Vision – volume de 34 l, dimensions 30,5x48,5x41,5 cm (hauteur x longueur x largeur), livré avec platine standard et kit de fixation, possibilité de rajouter un dossier pour le confort du passager (1800 CZK).

- **Tablier** Termoscutud Maxiscooter – doublure chaude et tissu résistant, ne flotte pas en roulant, possibilité de couvre selle, trappe spécifique pour accéder au tableau de bord, montage facile et tablier repliable (1730 CZK).
- **Blouson et gants scooter** pour le chauffeur aussi bien que pour le client (2300 CZK/pièce + 500 CZK/pièce).

Suite à la Loi sur le transport routier (n°111/1994), tout véhicule de taxi doit être muni de :

- bande autocollant composée, en alternance, de rectangles blancs et noirs ;
- numéro d'enregistrement du véhicule ;
- nom de l'exploitant en noir sur un fond blanc ;
- liste de prix de base, de prix par kilomètre et pour une minute d'attente.





Mode de financement des scooters

Nos scooters seront financés par l'intermédiaire d'un crédit-bail financier (SUZUKI LEASING), proposé par la société UniCredit Leasing CZ. On peut trouver, parmi les avantages de ce produit financier, surtout une offre avantageuse relative à tous les modèles Suzuki avec un choix du régime et du délai de remboursement.

Nous avons opté pour ce mode de financement parce que l'acquisition d'un bien à l'aide du crédit-bail est l'une des possibilités les plus avantageuses du financement. Le crédit-bail est en effet plus accessible par rapport au crédit ordinaire, de plus, il est plus avantageux également d'un point de vue fiscal – les charges liées à l'acquisition d'un bien à l'aide du crédit-bail sont appliquées plus vite qu'en cas d'amortissement.

Toutes les données nécessaires concernant le crédit-bail de nos scooters sont résumées dans le tableau suivant.

Crédit-bail d'un véhicule de la société SCOOTER-TAXI, s. r. o.

BAILLEUR				
		UniCredit Leasing CZ, a. s. pobočka Praha Radlická 14/3201, 150 00 Praha 5 Tél : ++420 257 091 111 Fax : ++420 257 091 371		
VENDEUR				
  		MOT ART Motocentrum Vrbova 19, 140 00 Praha 4 Tél : ++420 241 406 267 http://www.motart.cz/		
OBJET DU CRÉDIT-BAIL				
Modèle : SUZUKI Burgman 200 Prix : 104 900 CZK Paiements : mensuels fixes				
PAIEMENTS				
Mensualités	Paiement en avance		Paiements mensuels	TEG
36	30 %	31 470 CZK	3 275 CZK	18,8 %

Statut du projet vis-à-vis des organes de protection

Étant donné que les services de SCOOTER-TAXI, s. r. o., sont uniques en République tchèque, nous voulons laisser breveter notre marque « *scooter-taxi* » auprès de l'organisme responsable de la protection de la propriété intellectuelle en République tchèque (« *Úřad průmyslového vlastnictví* »). Tout le processus lié au brevet dépendra de l'avancement de notre projet.

Comparaison avec la concurrence

Nos deux atouts essentiels reposent sur un tarif compétitif et sur la rapidité des services de SCOOTER-TAXI, s. r. o. Le fait que nos prix sont vraiment compétitifs est bien illustré par le tableau suivant.

Comparaison des prix de SCOOTER-TAXI, s.r.o., avec les sociétés de taxi pragoises

Sociétés de taxi	Prix de base	Tarif kilométrique	1 min. d'attente
Prix maximum fixé par la municipalité	40,--	28,--	6,--
Taxi Praha, s.r.o.	35,--	26,--	5,--
Kurýr Taxi, s.r.o.	30,--	19,--	6,--
Speed Cars	40,--	28,--	6,--
Citytaxi, s.r.o.	40,--	23,90	5,--
AAA radiotaxi	35,--	27,--	5,--
Halotaxi	30,--	23,90	5,--
SCOOTER-TAXI, s.r.o.	15,--	18,80	4,50

Remarque : prix en CZK

Pour prouver la rapidité des scooter-taxis par rapport aux taxis ordinaires, nous vous présentons les données de la société française « *Liberty Trans* » qui fournit les services de moto-taxi sur Paris. Le plus grand gain de temps est atteint sur des trajets plus longs.

Temps de transport aux heures de pointes à Paris – « *Liberty Trans* »

Trajet	Taxis	Moto-taxis
Paris - Orly	1h15	25 à 30 mn
Paris - Roissy Cdg	1h30	30 à 35 mn
Versailles - Orly	50 mn	25 mn
Versailles - Roissy Cdg	1h45	50 mn
La Défense - Orly	1h15	30 à 35 mn
Gare de Lyon - La Défense	1h00	20 mn
Boulogne Billancourt - Gare Montparnasse	40mn	15 à 20 mn
Gare de Lyon - Gare du Nord ou Gare de L'Est	40mn	15 mn

Source : <http://www.libertytrans.fr/>

4. ANALYSE DU MARCHÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT

Analyse de Porter

⇒ *Pouvoir de négociation des fournisseurs*

- La société SCOOTER-TAXI, s. r. o., est un prestataire de services, c'est-à-dire qu'elle n'achète pas de marchandises ni de services importants. Le pouvoir de négociation des fournisseurs n'est pas donc un critère important dans la vie de notre société.
- Notre seul fournisseur sera constitué du concessionnaire SUZUKI MOT ART Motocentrum qui va nous vendre les scooters et les accessoires. Nous avons choisi ce concessionnaire surtout pour sa localisation à Prague (aucun coût de transport). Son pouvoir de négociation n'est pas important.

⇒ *Pouvoir de négociation des clients*

- Le pouvoir de négociation de nos clients est grand. Ils sont en effet relativement concentrés, les services de taxi sont un secteur de transport important et la concurrence en la matière est considérable.
- Les services de SCOOTER-TAXI, s. r. o., sont destinés à tous ceux dont l'âge est supérieur à 15 ans (même si l'âge minimal pour être passager moto est de 12 ans). Notre clientèle cible se trouve cependant dans le tranche d'âge 20-49 ans et peut être représentée par exemple par :
 - les personnes qui souhaitent éviter les stress dus à une longue attente dans les embouteillages ;
 - les personnes pressées (transport de/à la gare, de/à l'aéroport, au travail, au cours, etc.) ;
 - les étudiants qui souhaitent se déplacer rapidement et à moindre prix au centre-ville ;

- les touristes qui visitent la capitale tchèque ;
- les habitants qui décident de voyager pendant la nuit où les transports urbains en commun sont réduits ;
- et beaucoup d'autres.

⇒ ***Menace de nouveaux entrants***

- On peut dire que les nouveaux entrants ont un accès facile dans le domaine de services de taxi : il n'existe pas de barrières financières à l'entrée ou à la sortie, pas de barrières techniques ou administratives importantes et l'image de marque n'est pas, elle aussi, trop importante.
- Cependant, la concurrence considérable dans les services de taxi peut présenter une barrière pour les nouveaux entrants.
- En ce qui concerne l'exploitation des scooter-taxis, à Prague (et en République tchèque), nous jouissons d'un monopole – il n'existe en effet aucun concurrent direct qui fournirait un tel service.

⇒ ***Menace des produits de substitution***

- Les services de substitution les plus importants par rapport à notre activité sont constitués surtout des transports urbains en commun, c'est-à-dire par les autobus, le métro et les tramways.
- Selon notre enquête (cf. le tableau ci-après), le métro est le service de substitution le plus important car il est utilisé par 32 % des Pragois et autres visiteurs de la capitale tchèque.

Question : « Quel moyen de transport utilisez-vous pour vous déplacer à Prague ? »

Moyen de transport	Résultat (%)
Métro	32
Tramway	24
Autobus	19
Taxi	11
Autre	14

- La menace des services de substitution peut être considérée comme grande à l'égard des prix relativement favorables des transports urbains en commun et à l'égard de la popularité de ce mode de transport.

⇒ **Rivalité entre les firmes**

- Étant donné que nos concurrents sont nombreux, la rivalité est très vive. À Prague, il y a environ 150 sociétés de taxi ce qui est un nombre énorme.
- Les 10 sociétés de taxis les plus importantes, et donc nos concurrents essentiels, sont les suivantes :

Taxi Praha

Speed Cars

AAA radiotaxi

Halotaxi

Dimo Taxi

Kurýr-Taxi

Citytaxi

Prague Airport Transfers

Profi Taxi

Sedop

Les forces du macro-environnement

⇒ *L'environnement démographique*

Population totale	1 212 097
- dont hommes	585 728
- dont femmes	626 369
- participation à la population tchèque totale	11,7 %
Population totale – tranche d'âge 15-64 (clientèle clé)	876 107
- dont hommes	435 917
- dont femmes	440 190
Densité de population (habitants/km²)	2 444 (132)
Accroissement naturel (personnes)	+987
Taux de natalité	1,30 (1,44)
Population selon le diplôme :	
- enseignement primaire et sans diplôme	11,8% (19,0 %)
- enseignement secondaire sans baccalauréat	21,7% (36,6 %)
- enseignement secondaire avec baccalauréat	43,7% (33,2 %)
- enseignement supérieur	22,7% (11,0 %)
Employés étrangers	95 443 (30,9%)
- dont UE 27	41 888
- hors UE 27	53 555

Remarque : Données entre parenthèses représentent la valeur ou la moyenne valable pour toute la République tchèque.

Source : Office tchèque des statistiques, 2008

Prague peut être considérée comme un grand réservoir de notre marché qui tient une position privilégiée et centrale dans le cadre de toute la République tchèque. Par ailleurs, c'est une ville très peuplée, où l'accroissement naturel de la population est positif et où il y a une population plus formée (la part double des titulaires de diplômes universitaires). C'est donc un marché qui dispose d'un grand potentiel.

⇒ **L'environnement économique (capitale de Prague)**

Taux de chômage (février 09)	2,4 % (7,4 %)
Produit intérieur brut	848 435 000 CZK
Participation au PIB total tchèque	24,0 %
PIB par habitant (moyenne tchèque = 100)	207,4
PIB par habitant (moyenne de l'UE 27 = 100)	168,6
Salaires mensuel moyen (III ^e trimestre 2008)	31 479 CZK (25 381 CZK)
Coûts nécessaires pour vivre à Prague	28 748 £ (8 ^e place en Europe)
Indice du niveau de vie (moyenne de l'UE 27 = 100)	162,3

Remarque : Données entre parenthèses représentent la valeur ou la moyenne valable pour toute la République tchèque.

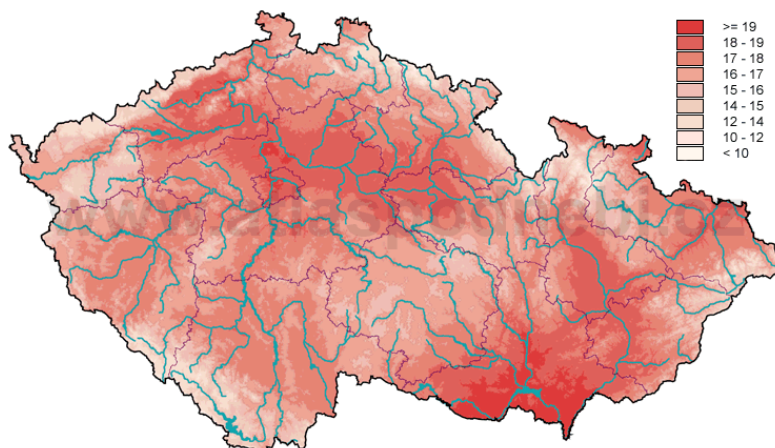
Source : Office tchèque des statistiques, 2008

Les Tchèques disent que Prague est un État dans un État (c'est la même chose dans les autres pays). Ce dicton est la réalité surtout en matière de l'environnement économique. La preuve : même si le taux de chômage commence à augmenter dans les autres régions tchèques, Prague reste de côté et maintient un bon emploi. De plus, le PIB par habitant est double par rapport à la moyenne tchèque et les salaires sont de 24 % au-dessus de la moyenne tchèque. Le niveau de vie, aussi bien que les coûts pour la vie, sont bien supérieurs à Prague.

⇒ **L'environnement naturel**

- **Températures moyennes** à Prague en comparaison avec la moyenne tchèque par mois et en moyenne annuelle (°C) :

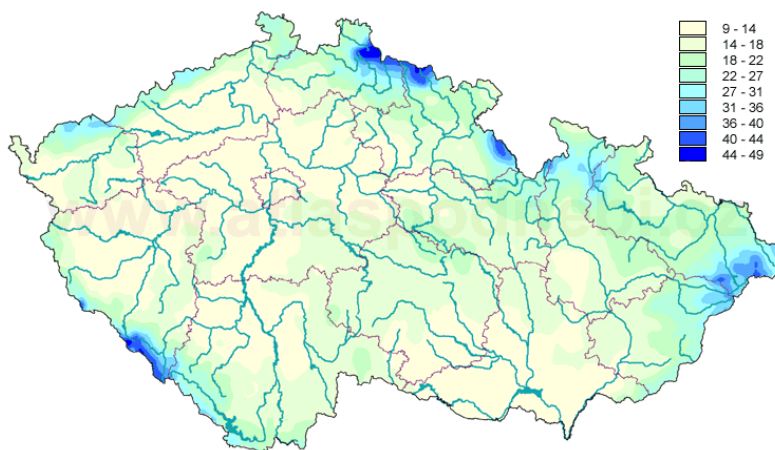
	Mois											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Prague	-0,9	0,8	4,6	9,2	14,2	17,5	19,1	18,5	14,7	9,7	4,4	0,9
Ø RT	-2,8	-1,2	2,5	7,3	12,3	15,5	17,0	16,5	12,9	8,1	2,7	-1,1



Source : Institut hydrométéorologique tchèque, 2007

- **Précipitations totales** à Prague en comparaison avec la moyenne tchèque par mois et en moyenne annuelle (mm) :

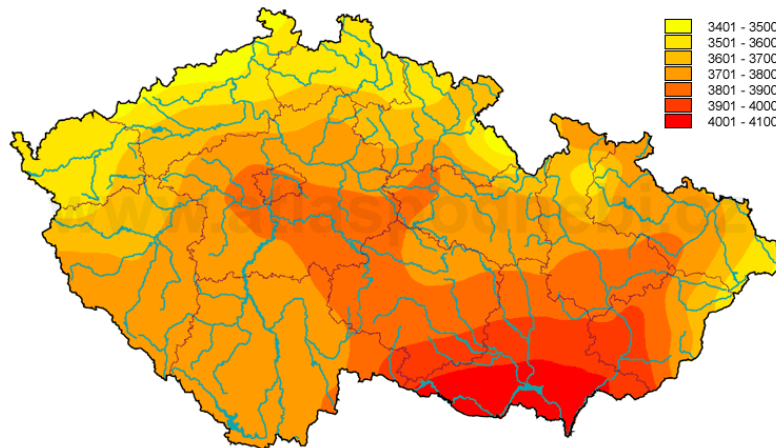
	Mois											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Prague	19,8	19,2	24,4	31,8	59,9	58,8	58,3	63,2	37,1	26,3	28,2	19,5
Ø RT	35,1	32,9	36,3	45,3	74,1	83,8	79,1	79,3	51,1	39,8	45,0	41,1



Source : Institut hydrométéorologique tchèque, 2007

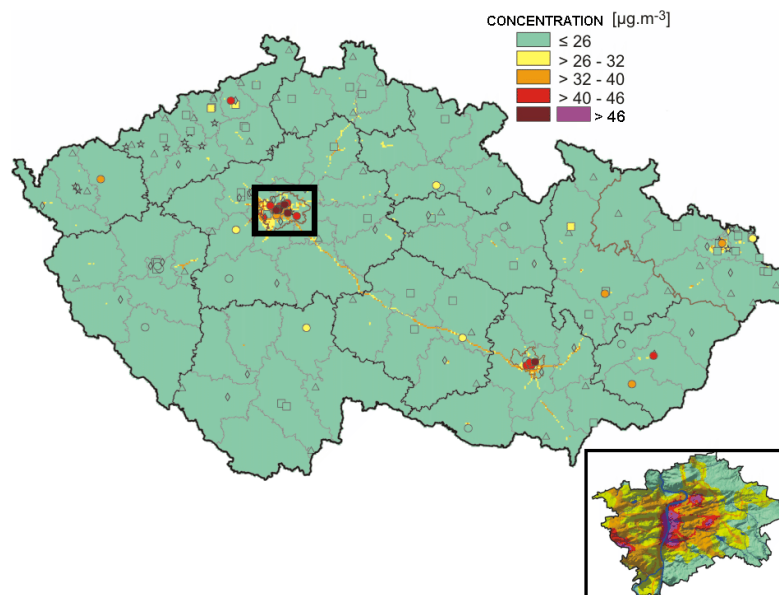
- **Durée d'insolation** à Prague en comparaison avec la moyenne tchèque par mois et en moyenne annuelle (h) :

	Mois											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Prague	44,6	69,2	119	162,8	208,3	210,8	219,6	210,4	156,4	117,3	50,1	42,5
Ø RT	45,3	68,4	115,5	158,1	202,7	205,5	217,5	206,4	155,1	119,7	49,8	39,9



Source : Institut hydrométéorologique tchèque, 2007

- **Pollution** – concentration moyenne du NOx en République tchèque et à Prague :



Source : Institut hydrométéorologique tchèque, 2007

En général, Prague dispose d'un climat plus chaud, moins humide et plus ensoleillé en comparaison avec les valeurs moyennes du pays. Par contre, elle a la primauté triste de la qualité de l'air – les concentrations du NOx, l'un des gaz à effet de serre les plus importants, sont en effet énormes (aussi bien que dans les toutes les autres capitales).

⇒ ***L'environnement technologique***

- Développement des moteurs dont la consommation est de plus en plus faible – réaction sur la possibilité de la flambée des prix de pétrole et sur la volonté de diminuer la production des gaz à effet de serre dans le secteur de transports. L'utilisation d'un *downsizing* (moteur d'une petite cylindrée, d'une puissance élevée et d'une consommation réduite).
- Mise en place de nouveaux éléments de la sécurité active – ABS, CBS (Combined Brake System), Dual-CBS, airbag moto (présenté pour la première fois par Honda), etc.
- Bonne accessibilité des pièces détachées grâce à de nombreux services habilité.
- Développement des matériels plus solides, plus résistants, mais, en même temps, plus légers.
- Une qualité discutable des motos de certaines marques, construits en Chine (Kentoya, Biaggini, Yuki) – avantage d'un prix bas.

Le progrès technologique dans le secteur de moyens de transport est presque incroyable. Les principales tendances en la matière sont surtout : mise en place des véhicules d'une qualité supérieure, dont la consommation des énergies est de plus en plus faible et dont le prix (surtout à cause de la lutte concurrentielle considérable) n'augmente que très peu.

⇒ L'environnement politico-légal

- Réduction du taux d'impôt sur les sociétés en République tchèque (20 % en 2009 contre 31 % en 2000) contribue à un milieu entrepreneurial attrayant.
- Soutien des PME (*CzechInvest*, *CzechTrade*, Chambre de Commerce et d'Industrie, Association des Entrepreneurs, Banque tchécomorave de garantie et de développement, *EGAP* - entreprise publique d'assurance-crédit en Tchéquie, fonds structureaux, crédits avantageux pour les entrepreneurs, etc.).
- Les sociétés de taxi peuvent se voir décerner un label « *Taxi Faire Place* » de la part de la mairie pragoise. Le label en question prouve que les exploitants garantissent un tarif honnête et qu'il s'agit de chauffeurs de taxi intègres et professionnels, fournissant des services à haut niveau de qualité.
- Contrôles techniques et contrôles d'émissions obligatoires.
- Position et influence des partis politiques tels que les Verts (préférence de moyens de transport écologiques).
- Réglementation du domaine de prestation de services de taxi par la Loi sur le transport routier (n°111/1994).
- Tentatives de la part de la Commission Européenne qui reposent sur la réduction des émissions produites par le transport. L'Agence européenne pour l'environnement (AEE) influence, elle aussi, la politique dans le domaine de transport.

Le milieu entrepreneurial est sain et efficace en République tchèque, les PME qui représentent environ 98 % de toutes les entreprises sont relativement bien soutenues. Le seul problème est lié à une grande bureaucratie qui peut décourager les entrepreneurs débutants. La réglementation dans le secteur de transport est nécessaire et est presque identique avec celle valable dans les autres pays.

⇒ L'environnement socioculturel

- Tradition d'utiliser les transports urbains en commun dont le réseau est bien développé et desservi à Prague (et en Tchéquie entière).
- Les voitures particulières deviennent néanmoins un moyen de transport de plus en plus utilisé malgré leur taux d'occupation en baisse – c'est un phénomène qui est à observer aussi dans les autres pays.
- Les Tchèques sont relativement habitués à se déplacer à pied.
- Mauvaise réputation des chauffeurs de taxi pragois qui volent surtout les touristes étrangers. C'est une « bonne » publicité pour la République tchèque (voir par exemple <http://www.taxiprague.fr/>).

Les Tchèques demeurent relativement conservatifs face aux nouveautés. Dans le domaine de transport, ils sont habitués à un réseau de transports urbains en commun dense et bien desservi. La conservatisme est accentuée par l'existence de divers escrocs apparaissant dans certains domaines (dont les services de taxi sont les plus « renommés »).

Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarifs compétitifs • Transport plus rapide pendant les heures de pointe • Respect à l'environnement • Originalité du service proposé • Coûts d'exploitation inférieurs • Réservation par téléphone/internet • Disponibilité non-stop • Positionnement au centre-ville 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance au temps qu'il fait • Autonomie limitée • Capacité de transport limitée • Capacité de chargement limitée • Sécurité inférieure par rapport aux voitures
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Prague = ville cosmopolite • Embouteillages fréquents • Capacité de parking insuffisante • Dessertes moins fréquentes pendant la nuit • Monuments historiques attirant les touristes • Grand nombre de gens pressés • Beaucoup d'étudiants ouverts aux nouveautés 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concurrence indirecte (bus, taxi, tramway, VP) • Conditions météorologiques défavorables • Nouveau marché relativement difficile à conquérir • Crise financière actuelle

5. STRATEGIE MARKETING

Notre vision

Nous cherchons avant tout à assurer un service de qualité pendant toute la relation avec notre clientèle. Tout d'abord en répondant 24 heures sur 24 au standard, puis en garantissant le temps de trajets et enfin en embauchant les pilotes infaillibles non seulement en termes de ponctualité, mais aussi et surtout en termes d'accueil, d'écoute, de discrétion et bien entendu de confort et de sécurité.

En ce qui concerne l'évolution de notre chiffre d'affaires, il devrait atteindre 9 032 693 CZK en 1^{ère} année de notre activité. Pour la deuxième année, nous comptons sur la progression de 15 % et pour la troisième année, nous estimons l'augmentation du CA de 25 %.

En matière de l'évolution du résultat annuel, nous prévoyons le bénéfice dès la première année de notre activité où il devrait atteindre 312 897 CZK. En deuxième année, notre bénéfice va plus que quadrupler et la troisième année, il doublera par rapport à l'année précédente.

Stratégie de communication

Étant donné que le transport en scooters est un service novateur dont la plupart des Pragois n'a jamais entendu parler (cf. le graphique « *Avez-vous déjà entendu parler du scooter-taxi ?* »), notre stratégie marketing s'appuiera sur la stratégie de communication qui aura pour but de faire connaître le service proposé et d'inspirer la curiosité et l'intérêt auprès des clients potentiels.

Les moyens de communication utilisés :

- scooters de couleur verte vive caractérisant le transport écologique ;
- le numéro de téléphone bien visible, placé sur les scooters et sur les blousons des pilotes ;

- publicité à la radio locale, dans les journaux locaux, journaux universitaires etc. (principe d'échange de la publicité dans les médias contre le placement des logos des médias sur les scooter-taxis afin d'économiser de l'argent) ;
- distribution des affiches publicitaires (en même couleur que les scooters) à l'aéroport, dans les gares, universités, résidences universitaires, entreprises, centres touristiques, hôtels, restaurants, clubs sportifs, boîtes de nuit, etc. ;
- cartes de fidélité pour les clients ;
- site internet avec toutes les informations nécessaires (voir *Annexe III*).

Afin de déterminer l'intérêt potentiel des citoyens pragois aux services proposés par SCOOTER-TAXI, s. r. o., nous avons réalisé une enquête de terrain qui consistait à interroger la clientèle cible au moyen d'un questionnaire (voir *Annexe IV*). Ce questionnaire nous a aidé également à trouver nos concurrents principaux, à localiser les stations futures des scooter-taxis et enfin à déterminer le prix d'un kilomètre avec le scooter-taxi.

Préparation de l'enquête

Nous avons interrogé au total 100 personnes. Étant donné que nous souhaitons installer notre entreprise dans la région de Capitale de Prague (« *Hlavní město Praha* »), nous avons choisi comme modèle pour notre échantillon la répartition de la population pragoise d'après les chiffres de l'Office tchèque des statistiques (cf. le tableau suivant).

La répartition de la population pragoise d'après le sexe et l'âge

Catégorie	Répartition population		Echantillon (en personnes)
	en chiffres	en pourcentage	
Hommes	585 728	48 %	48
Femmes	626 369	52 %	52
TOTAL	1 212 097	100 %	100
15 – 19 ans	61 887	8 %	8
20 – 29 ans	184 497	24 %	24
30 – 49 ans	363 587	46 %	46
50 – 59 ans	176 338	22 %	22
TOTAL	786 309	100 %	100

Source : Office tchèque des statistiques, 2008

Il résulte du tableau ci-dessus que, dans le cadre de notre enquête, nous avons interrogé 48 hommes et 52 femmes. En ce qui concerne les catégories d'âge, nous avons dû interviewer 8 personnes entre 15 et 19 ans, 24 personnes entre 20 et 29 ans et ainsi de suite.

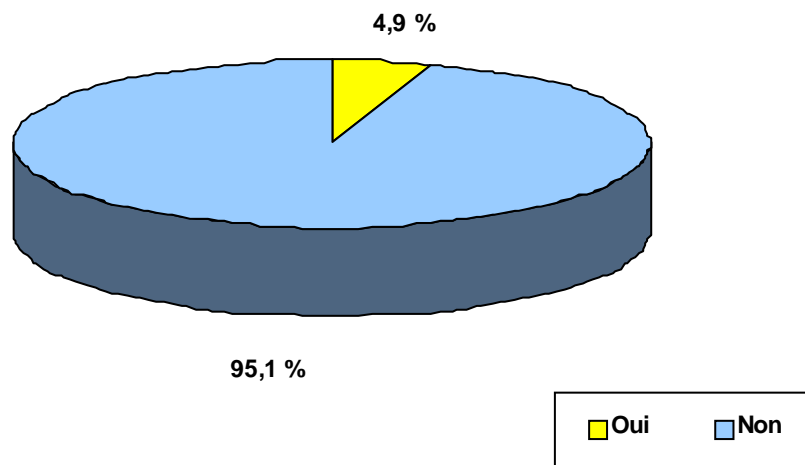
Nous avons décidé d'utiliser le face à face, c'est-à-dire d'interroger les enquêtés directement dans la rue. Ce type d'enquête a deux grands avantages : il permet d'une part de recueillir les réactions et commentaires effectués par les enquêtés et d'autre part d'éclairer aux interrogés ce qu'il faut s'imaginer sous le terme de scooter-taxi.

Résultats de l'enquête

▪ **Question 1 : « Avez-vous déjà entendu parler du scooter-taxi ? »**

Le graphique ci-dessous démontre que la quasi totalité (95 %) de citoyens pragois n'a jamais entendu parler du scooter-taxi. Cela présente pour nous un grand avantage car nous pouvons donner à ce service notre propre image. De l'autre côté, nous devons nous consacrer plus au marketing pour susciter l'intérêt auprès de notre clientèle potentielle.

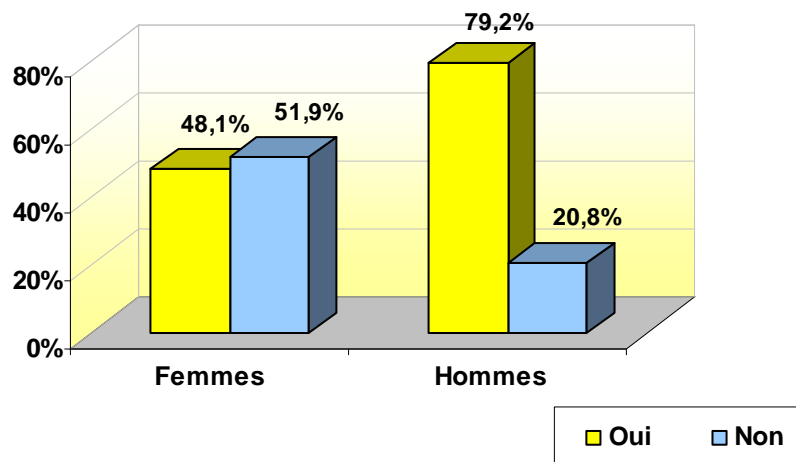
Avez-vous déjà entendu parler du scooter-taxi ?



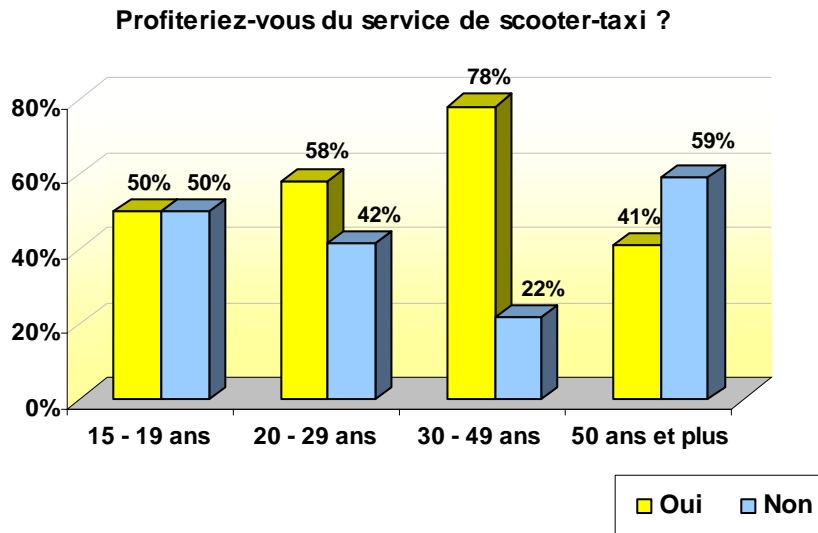
▪ **Question 2 : « Profiteriez-vous du service de scooter-taxi ? »**

Comme nous pouvons le voir dans le graphique suivant, les hommes paraissent être plus intéressés par le service proposé. Plus que la moitié d'entre eux ont envie d'essayer ce nouveau mode de transport. Par contre, les femmes semblent un peu conservatrices. Il faudra donc chercher à les persuader d'utiliser nos services, par exemple par une publicité avec des pilotes « à la Brad Pitt ».

Profiteriez-vous du service de scooter-taxi ?



Le graphique suivant complète la réponse à la question quelle est notre clientèle cible. On peut constater que notre clientèle cible se trouve dans la tranche d'âge de 20 à 49 ans parce que les enquêtés dans cet âge-là montrent la plus grande envie d'essayer les services de SCOOTER-TAXI, s. r. o.



- **Question 3 : « Quelle somme accepteriez-vous de payer pour un kilomètre avec scooter-taxi ? »**

Le fait d'avoir comme principaux concurrents les moyens du transport en commun doit être pris en considération dans la phase de détermination du prix kilométrique avec le scooter-taxi. Le prix ne devrait donc pas dépasser 26 CZK, le tarif de base valable pour le transport en commun pragois.

Le prix moyen d'un kilomètre avec le scooter-taxi déterminé dans le cadre de notre enquête s'élève à 18,71 CZK. Cette valeur nous servira de prix d'orientation dans la phase de fixation du prix.

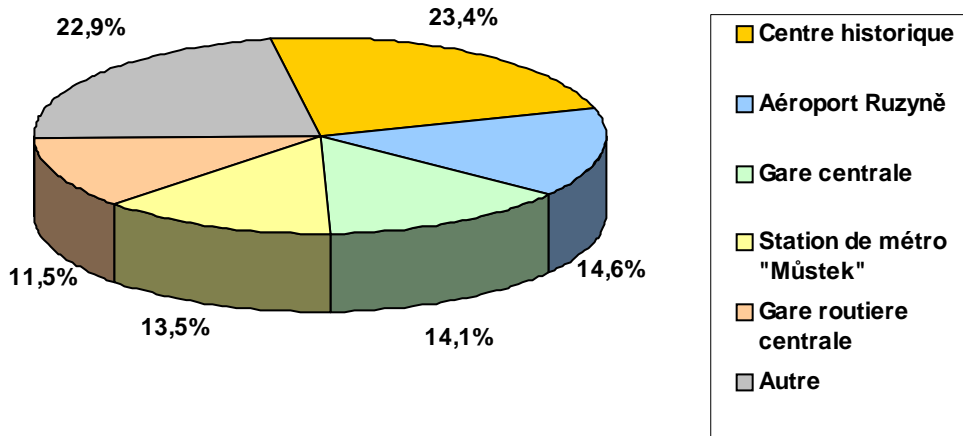
Pour fixer le prix kilométrique final effectué avec un scooter-taxi, nous avons utilisé un calcul de prix (voir le sous-chapitre suivant).

- **Question 4 : « Où voudriez-vous trouver les stations de scooter-taxi ? »**

Les réponses à cette question nous ont aidé à localiser les stations de scooter-taxi « sur mesure » de nos clients potentiels. Finalement, trois stations ont été choisies : centre historique, aéroport Ruzyně et gare centrale. Parmi

les réponses « *autre* », il y avait par exemple les Hradčany, les hypermarchés au banlieue de Prague, les universités ou les bars renommés.

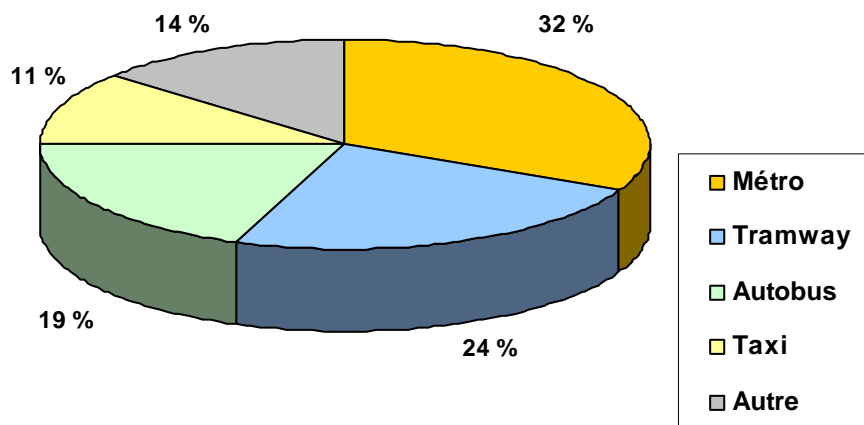
Où voudriez-vous trouver les stations de scooter-taxi ?



- **Question 5 : « Quel moyen de transport utilisez-vous pour vous déplacer à Prague ? »**

En répondant à cette question, les interrogés nous ont aidé à identifier nos concurrents principaux. Il s'agit avant tout des moyens de transport urbain en commun, c'est-à-dire le métro, les tramways et les autobus. Leurs parts concrètes sont illustrées dans le graphique suivant.

Quel moyen de transport utilisez-vous pour vous déplacer à Prague ?



Budget marketing

Pour la première année de notre activité, le budget marketing atteint 3 % du chiffre d'affaires, soit 270 000 CZK. La deuxième année, ce budget s'élèvera à 1,5 % du CA et la troisième année, il atteindra 1 % du CA.

Budget Marketing pour la 1^{ère} année de l'activité

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
Budget Marketing mensuel	54000	47250	33750	27000	20250	13500
% du budget Marketing total	20,0	17,5	12,5	10,0	7,5	5,0

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Budget Marketing mensuel	13500	13500	13500	13500	13500	6750
% du budget Marketing total	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	2,5

Calcul de prix

Pour pouvoir concevoir le calcul de prix de SCOOTER-TAXI, s. r. o., il est nécessaire de résumer quelques données essentielles.

- Le prix d'un scooter est de 104 900 CZK, le crédit-bail financier est adopté pour le financement de son acquisition. La durée du crédit-bail est de 3 ans, le paiement en avance atteint 30 % du prix d'acquisition et les paiements mensuels s'élèvent à 3 275 CZK (TEG de 18,8 %). Le prix total d'un scooter atteint ainsi 149 370 CZK, soit le coefficient de crédit-bail de 1,424.
- L'assurance annuelle obligatoire d'un scooter est de 1 500 CZK, l'assurance annuelle contre les accidents coûte 5 000 CZK et le prix des contrôles obligatoires techniques et des émissions s'élève à 700 CZK.

- Les coûts relatifs aux réparations et à l'achat des pièces de rechange sont estimés à 3 000 CZK par un scooter.
- Le prix moyen de l'essence est estimé à 27 CZK/l, la consommation des lubrifiants et graisses est estimée à 2 000 CZK/an par scooter.
- Le loyer mensuel du bureau de SCOOTER-TAXI, s. r. o., s'élève à 30 000 CZK et les autres charges administratives sont estimées à 10 000 CZK/mois.
- Le salaire mensuel brut d'un dispatcher atteint 20 000 CZK et les charges sociales payées par l'employeur sont de 34 % du salaire brut. Les charges salariales totales relatives aux dispatchers sont divisées parmi les six scooter-taxis.
- Le salaire mensuel brut d'un pilote s'élève à 18 000 CZK. Les charges sociales payées par l'employeur sont de 34 % du salaire brut.
- La marge est fixée à 15 % du chiffre d'affaires.
- Le temps de travail annuel d'un salarié de SCOOTER-TAXI, s. r. o., atteint 261 jours. Le nombre de jours de congés est de 20 par an ; le temps nécessaire à l'entretien et aux réparations éventuelles d'un scooter et les autres absences du pilote atteint 25 jours/an.
- La vitesse moyenne d'un scooter-taxi est estimée à 30 km/h.
- Un scooter-taxi est en marche 15 heures par jour en moyenne.
- Le taux d'occupation d'un scooter-taxi est estimé à 65 %.
- Le prix de base d'un voyage avec un scooter-taxi est fixé à 15 CZK
- Un client parcourt avec un scooter-taxi 7,5 km en moyenne.
- Un scooter-taxi attend son client 5 minutes en moyenne.

CALCUL D'UN SCOOTER-TAXI							
				<i>C-b</i>		Année	Mois
1) Prix d'acquisition	104 900 CZK			149 370			
Paielement en avance 30 %		<i>Coefficient de c-b</i>		1,424		49 790,0 CZK	4 149,2 CZK
2) Coûts de véhicule	Assurance obligatoire					1500,0	125,0
	Assurance contre les accidents					5000,0	416,7
	Contrôles techniques+Emissions					700,0	58,3
	Total					7 200,0 CZK	600,0 CZK
2a) Réparations, pièces de rechange						36 000,0 CZK	3 000,0 CZK
2b) Essence+lubrifiants	<i>Km totaux</i>	<i>L/100km</i>	<i>Conso L</i>	<i>Prix/L</i>			
Essence	97200	4	3888	27,0 CZK		104976,0	8748,0
Lubrifiants, graisses						2000,0	166,7
	Total					106 976,0 CZK	8 914,7 CZK
A. Coûts relatifs à l'exploitation d'un scooter-taxi (1+2+2a+2b)						199 966,0 CZK	16 663,8 CZK
3) Coûts services taxi	Loyer					60000,0	5000,0
	Charges salariales (3 dispatchers)					160800,0	13400,0
	Autres charges					20000,0	1666,7
B. Coûts totaux de services de taxi						240 800,0 CZK	20 066,7 CZK
4) Charges salariales de pilots						868 320,0 CZK	72 360,0 CZK
5) CA prévu (A+B+4)						1 309 086,0 CZK	109 090,5 CZK
6) Marge 15 %						196 362,9 CZK	16 363,6 CZK
C. CA prévu + marge						1 505 448,9 CZK	125 454,1 CZK
7) Temps de travail total						Jours	Heures
						261	6264
	Congés					20	480
	Autres absences					25	600
D. Temps de travail réel						216	5184
SCOOTER-TAXI, s. r. o.						page 1/2	

8) Calcul de la valeur du temps d'attente				
	(1+2+2a+B+4+6)	Heures de travail	1 heure d'attente	
	1398472,9	5184	269,8 CZK	
			1 min. d'attente	
			4,5 CZK	
9) Calcul des km totaux parcourus par an		Vitesse moyenne	30	Km/hod
Jours de travail	216	Mise en marche (h/j)	15	Heures tot./an
			3240	Km totaux
				97 200
10) Nombre de km payés/an	Taux d'occupation	65 %	63 180	
11) Calcul du prix kilométrique				
	CA prévu+marge	1505448,9	Prix réel / km	23,8 CZK
	Prix de base	-126360,0		
	Attente	-189376,5		
Km payés	63180	1189712,4	Prix kilométrique	18,8 CZK
12) Composition du CA annuel				
			Année	Mois
Km payés/an	63180	X 18,8 CZK	1189712,4	99142,7
Prix de base	8424*	X 15,0 CZK	126360,0	10530,0
Attente (min)	42120**	X 4,5 CZK	189376,5	15781,4
		Total	1 505 448,9 CZK	125 454,1 CZK
Attente d'un client (min)	5			
Km parcourus par 1 client	7,5			
<p>Remarques :</p> <p>* (Nombre de km payés/an) : (Km parcourus par 1 client)</p> <p>** [(Nombre de km payés/an) : (Km parcourus par 1 client)] x (Attente d'un client)</p>				

6. RESSOURCES HUMAINES

Personnages clés

Nous – deux associés qui ont le courage d'exploiter le premier service de scooter-taxi en République tchèque, sommes les gérants de la société SCOOTER-TAXI, s. r. o. Voici notre présentation brève :

Nom et prénom :	GREGAROVÁ Lucie
Adresse :	Větrná 1, 568 02 Svitavy
Courriel :	gregarova.l@seznam.cz
Téléphone :	+420 608 818 158
Formation acquise :	Diplôme de licence, Filière franco-tchèque d'Économie et de Gestion des Organisations, Université Palacký, République tchèque
Apport :	100 000 CZK

« J'ai obtenu une formation économique à l'Académie de commerce de Svitavy et puis à l'Université Palacký d'Olomouc. En matière d'économie, de comptabilité, de marketing et de management, j'ai acquis des connaissances théoriques assez amples que je suis prête à appliquer en pratique commerciale. En ce qui concerne mes qualités personnelles, je suis assidue et persuasive ce qui sera utile en phase de propagation des services de SCOOTER-TAXI, s. r. o., auprès de la clientèle potentielle pragoise. »

Nom et prénom :	SATRAPA Jaroslav
Adresse :	Hradec nad Svitavou 387, 569 01 Hradec nad Svitavou
Courriel :	satrapa.jaroslav@seznam.cz
Téléphone :	+420 739 657 909
Formation acquise :	Diplôme de licence, Filière franco-tchèque d'Économie et de Gestion des Organisations, Université Palacký, République tchèque
Apport :	100 000 CZK

« J'ai passé mes études secondaires à l'Académie de commerce de Svitavy, j'ai donc sûrement l'esprit d'affaires. J'ai aussi travaillé aux départements Logistique commerciale et Affaires internationales de la société Iveco Czech Republic où j'ai pris connaissance du fonctionnement de tout le processus de vente. Au début 2008, j'ai passé un stage de trois mois en France, concrètement au Centre d'Economie Rurale de Ploërmel (Bretagne). Le contenu de mon stage a été constitué de : prise de contact avec les salariés conseillers et comptables de l'agence (rendez-vous en clientèle), préparation d'études prévisionnelles et d'évaluation d'exploitation pour les conseillers en gestion de l'agence (transmissions d'exploitations, créations de sociétés et installations d'agriculteurs), enregistrements comptables (caisse, banques, ...) etc. Depuis septembre 2008 jusqu'au décembre 2008, je faisais mes études à la Faculté de Sciences économiques et de Gestion de l'Université d'Auvergne à Clermont-Ferrand. »

Responsabilités et recrutements

- Le premier associé – Lucie GREGAROVÁ, sera responsable de la fonction de ressources humaines et de tout ce qui concerne administratif, juridique et fiscal.
- Le second associé – Jaroslav SATRAPA, sera responsable de la comptabilité et de la gestion de la société.
- Les deux associés vont coopérer en matière de marketing de la société SCOOTER-TAXI, s. r. o. Les décisions seront prises en utilisant la technique de brainstorming (remue-méninges). La direction de l'entreprise sera partagée entre les deux associés.
- Les deux associés vont régulièrement dialoguer avec tous les salariés, différentes réunions d'informations auront souvent lieu, pour connaître les opinions de tous et pour assurer ainsi le fonctionnement sans problèmes de la société SCOOTER-TAXI, s. r. o.
- Côté recrutements nécessaires, il faudra embaucher 18 conducteurs. Le candidat à cet emploi doit remplir quelques conditions essentielles :

- il doit être titulaire du permis de conduire moto (groupe A, ou groupe A0) ;
- il doit très bien connaître Prague ;
- il devrait avoir des bases de l'anglais.
- Pour assurer le fonctionnement de notre système de réservation, il sera nécessaire d'embaucher 3 dispatchers. Il y a une possibilité d'embaucher les personnes handicapées. Le candidat convenable devra :
 - parler bien anglais ;
 - savoir travailler avec PC ;
 - être poli et agréable.
- Tous les salariés passeront un stage de formation. Les chauffeurs devront participer chaque année à la formation obligatoire destinée aux chauffeurs professionnels.
- La qualité des services proposés, l'honnêteté des chauffeurs et les manières polies de nos dispatchers seront souvent contrôlées.

Politique salariale et prévisions salariales

- Le salaire brut des pilotes s'élève à 18 000 CZK et le salaire brut des dispatchers atteint 20 000 CZK. Le montant des salaires de nos employés est tout à fait conforme aux salaires moyens du métier.
- Le taux de progression annuel des salaires atteint 5 %.
- En matière de réductions d'impôt, nous comptons sur le fait que chaque salarié a un enfant (réduction faite 890 CZK).
- Les prévisions salariales sont calculées sur la base du système fiscal valable en République tchèque en 2009.

Feuille de paie des pilotes de SCOOTER-TAXI, s.r.o.

FEUILLE DE PAIE			
SCOOTER-TAXI, s. r. o.		Période : I/N	
NOVÁK Jan			
Pilote	Base	Taux	Total
Salaire mensuel brut			18000
Assurances sociales	18000	6,5 %	1170
Assurance-maladie	18000	4,5 %	810
Salaire super-brut	18000	34,0 %	24200
Acompte de l'impôt	24200	15,0 %	3630
Réduction d'impôt (par contribuable)			2070
Réduction d'impôt (par 1 enfant)			890
Acompte de l'impôt après réductions			670
SALAIRE MENSUEL NET			15 350 CZK

Feuille de paie des dispatchers de SCOOTER-TAXI, s.r.o.

FEUILLE DE PAIE			
SCOOTER-TAXI, s. r. o.		Période : I/N	
NOVÁKOVÁ Eva			
Dispatcher	Base	Taux	Total
Salaire mensuel brut			20000
Assurances sociales	20000	6,5 %	1300
Assurance-maladie	20000	4,5 %	900
Salaire super-brut	20000	34,0 %	26800
Acompte de l'impôt	26800	15,0 %	4020
Réduction d'impôt (par contribuable)			2070
Réduction d'impôt (par 1 enfant)			890
Acompte de l'impôt après réductions			1060
SALAIRE MENSUEL NET			16 740 CZK

Récapitulation des données relatives aux salaires

	Taux	Mois	Année
1) Salaires bruts		384000	4608000
2) Assurances – employeur	34 %	130560	1566720
3) Assurances – salarié	11 %	42240	506880
4) Acomptes nettes de l'impôt		15240	182880
A. Salaires nets (1-3-4)		326520	3918240
B. Organismes sociaux (2+3+4)		188040	2256480

7. ASPECTS JURIDIQUES

La société SCOOTER-TAXI exercera son activité sous le statut de **société à responsabilité limitée** – « *Společnost s ručením omezeným* » ou bien « *s. r. o.* » en tchèque. Le choix de cette forme juridique a été motivé par trois facteurs :

- Un gros avantage, c'est, comme son nom l'indique, la **responsabilité limitée des associés**. C'est-à-dire que les fautes éventuelles de gestion peuvent être imputables aux associés et aux gérants en particulier et la solvabilité peut s'exercer sur les biens propres de la société. Tout en étant conscients du fait que ce type de société éveille moins de confiance aux yeux des partenaires commerciaux, nous sommes persuadés que le montant de notre capital social nous garantira une crédibilité suffisante.
- Le capital social au montant minimal de 200 000 CZK cause que la SARL est considérée comme une **forme juridique relativement bien accessible en matière de capital social minimum** – par rapport aux 2 millions de CZK nécessaires pour créer une SA. De plus, le fonctionnement d'une SA est plus restrictif (la constitution obligatoire du conseil de surveillance, etc.).
- Le nombre d'associés étant de 2 et compte tenu du nombre minimum/maximum d'associés de la SARL prévu par la loi (de 1 à 50 personnes), il nous reste une **marge large d'action**. C'est-à-dire qu'en cas de sortie d'un ou deux associés, la société pourra maintenir son statut. Et au contraire, en cas de besoin de nouveaux investissements, la société pourra accueillir jusqu'à 50 associés.

Le capital social de la société SCOOTER-TAXI, s. r. o., s'élève à 200 000 CZK. Les apports individuels des associés sont :

Lucie Gregarová	100 000 CZK
Jaroslav Satrapa	100 000 CZK

Les **gérants** de la société SCOOTER-TAXI, s. r. o., nommés par l'assemblée constitutive sont **Lucie Gregarová** et **Jaroslav Satrapa**, les fondateurs de la société.

8. PLANIFICATION FINANCIÈRE

Scénario « neutre »

Le scénario « neutre » explique l'évolution réaliste de l'exploitation de SCOOTER-TAXI, s. r. o. Ce scénario est le résumé financier des chapitres précédents. Ses caractéristiques principales sont les suivantes :

- **Bilans initial et final**

- Étant donné que la société SCOOTER-TAXI, s. r. o., ne possède pas d'immobilisation (les scooters sont achetés en crédit-bail et le bureau est loué), ni de stocks, le seul poste de l'actif est constitué de disponibilités.
- Le passif comprend le capital social et l'investissement nécessaire. Le bilan final compte encore sur le résultat (cf. le compte de résultat).

- **Évolution du chiffre d'affaires (CA)**

- Le CA va évoluer en fonction de kilomètres parcourus payés dans un mois concret.
- Les premiers mois seront faibles en CA, il nous faudra du temps pour que nos clients se familiarisent avec nos services.
- Le CA le plus important sera atteint pendant les mois d'été où il y aura les meilleures conditions climatiques pour les services de scooter-taxi ; de l'autre côté, le CA sera en baisse pendant les mois d'hiver.
- Pour la deuxième année de l'activité de SCOOTER-TAXI, s. r. o., nous prévoyons la croissance du CA de 15 % et pour la troisième année, l'augmentation du CA de 25 % est estimée.

▪ Compte de résultat

- La société SCOOTER-TAXI, s. r. o., atteindra le bénéfice dès la 1^{ère} année de son activité ; au cours des deux années suivantes, le bénéfice va rapidement augmenter.
- Les produits d'exploitation ne sont constitués que de CA. Il n'y a pas de produits financiers ni de produits exceptionnels.
- Les charges les plus importantes sont présentées par les coûts liés à l'achat du carburant, aux salaires, au loyer du bureau et au crédit-bail. Il n'y a pas de charges financières ni de charges exceptionnelles.
- La deuxième et la troisième année de l'activité de SCOOTER-TAXI, s. r. o., les produits augmenteront plus vite que les charges ; parmi les charges, celles liées à l'exploitation des scooters (charges scooters) vont augmenter de 10 % et puis de 20 %, le loyer devrait croître de 5 % les deux années, aussi bien que les salaires et d'autres charges.

▪ Plan de trésorerie

- Les recettes et les dépenses de la trésorerie correspondent aux produits et charges figurant dans le compte de résultat, sauf les salaires nets et l'engagement face aux organismes sociaux et fiscaux (le compte de résultat comprend les salaires bruts et les charges salariales payées par l'employeur).
- Seuls le deuxième et le troisième mois de notre activité finiront en chiffres rouges (dépenses > recettes).

▪ Seuil de rentabilité

- Selon les données reprises du plan de trésorerie, le point mort arrivera le neuvième mois à partir du lancement de notre activité.

⇒ **Bilan initial (01-01-N)**

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations incorporelles	0	Capitaux propres	200,000
Immobilisations corporelles	0	Résultat de l'exercice	0
Immobilisations financières	0		
Stocks et en-cours	0	Besoin en investissement	950,000
Créances exploitation	0		
Disponibilités	1150,000		
TOTAL GENERAL	1150,000	TOTAL GENERAL	1150,000

Remarque : données en milliers de CZK

⇒ **Bilan final (31-12-N)**

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations incorporelles	0	Capitaux propres	200,000
Immobilisations corporelles	0	Résultat de l'exercice	391,897
Immobilisations financières	0		
Stocks et en-cours	0	Besoin en investissement	950,000
Créances exploitation	0		
Disponibilités	1541,897		
TOTAL GENERAL	1541,897	TOTAL GENERAL	1541,897

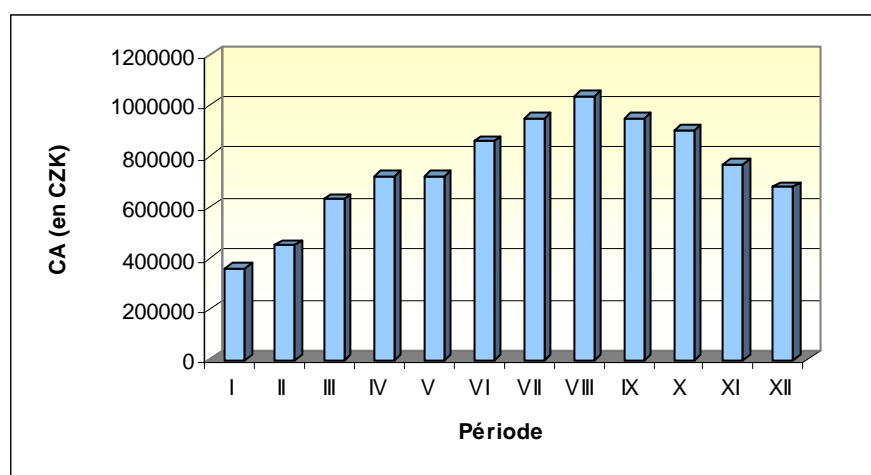
Remarque : données en milliers de CZK

⇒ **Chiffre d'affaires pour la 1^{ère} année mois par mois**

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
Chiffre d'affaires (CZK)	361307,7	451634,7	632288,5	722615,5	722615,5	858105,9
Nombre de km payés	15163,2	18954,0	26535,6	30326,4	30326,4	36012,6
% du kilométrage annuel	4,0	5,0	7,0	8,0	8,0	9,5
Prix kilométrique réel (CZK)	23,8					

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Chiffre d'affaires (CZK)	948432,8	1038759,7	948432,8	903269,3	767778,9	677452,0
Nombre de km payés	39803,4	43594,2	39803,4	37908,0	32221,8	28431,0
% du kilométrage annuel	10,5	11,5	10,5	10,0	8,5	7,5
Prix kilométrique réel (CZK)	23,8					

Evolution du chiffre d'affaires – 1^{ère} année de l'activité



⇒ **Compte de résultat des 3 premières années**

	Période		
	1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année
PRODUITS			
Produits exploitation	9032693	10387597	12984497
Total des produits (A)	9032693	10387597	12984497
CHARGES			
Essence, huile	641856	738134	922668
Paiement en avance (c-b)	188820	0	0
Paiements crédit-bail	235800	235800	235800
Equipement scooters	230400	60000	60000
Charges scooters	259200	285120	342144
Loyer	360000	378000	396900
Caution	60000	0	0
Equipement bureau	100000	24000	36000
Autres charges	120000	126000	132300
Budget Marketing	270000	156000	130000
Salaires bruts	4608000	4838400	5080320
Assurances employeur	1566720	1645056	1727308,8
Total des charges (B)	8640796	8486510	9063441
Résultat avant Impôt (A)-(B)	391897	1901087	3921056
Impôt sur les bénéfices (20 %)	79000	381000	785000
RESULTAT NET	312897	1520087	3136056

Remarque : données en CZK

⇒ **Plan de trésorerie pour la 1^{ère} année (I – VI)**

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
1) SOLDE EN DEBUT DE MOIS	0	296603	53085	8884	55341	108548
2) ENCAISSEMENTS						
Capital initial	200000	0	0	0	0	0
Besoin en investissement	950000	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires	361308	451635	632289	722615	722615	858106
A TOTAL ENCAISSEMENTS	1511308	451635	632289	722615	722615	858106
3) DECAISSEMENTS						
Essence, huile	25674	32093	44930	51348	51348	60976
Paiement en avance (c-b)	188820	0	0	0	0	0
Paiements crédit-bail	19650	19650	19650	19650	19650	19650
Equipement scooters	230400	0	0	0	0	0
Charges scooters	21600	21600	21600	21600	21600	21600
Loyer	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Caution	60000	0	0	0	0	0
Equipement bureau	60000	20000	2000	2000	2000	2000
Autres charges	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Budget Marketing	54000	47250	33750	27000	20250	13500
Salaires nets	326520	326520	326520	326520	326520	326520
Organismes sociaux et fiscaux	188040	188040	188040	188040	188040	188040
B TOTAL DECAISSEMENTS	1214704	695153	676490	676158	669408	672286
4) SOLDE DU MOIS = A-B	296603	-243518	-44201	46457	53207	185820
5) SOLDE DE FIN DE MOIS = 1+4	296603	53085	8884	55341	108548	294368

Remarque : données en CZK

⇒ *Plan de trésorerie pour la 1^{ère} année (VII – XII)*

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1) SOLDE EN DEBUT DE MOIS	294368	564095	917732	1187460	1415233	1517145
2) ENCAISSEMENTS						
Capital initial	0	0	0	0	0	0
Besoin en investissement	0	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires	948433	1038760	948433	903269	767779	677452
A TOTAL ENCAISSEMENTS	948433	1038760	948433	903269	767779	677452
3) DECAISSEMENTS						
Essence, huile	67395	73813	67395	64186	54558	48139
Paiement en avance (c-b)	0	0	0	0	0	0
Paiements crédit-bail	19650	19650	19650	19650	19650	19650
Equipement scooters	0	0	0	0	0	0
Charges scooters	21600	21600	21600	21600	21600	21600
Loyer	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Caution	0	0	0	0	0	0
Equipement bureau	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Autres charges	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Budget Marketing	13500	13500	13500	13500	13500	6750
Salaires nets	326520	326520	326520	326520	326520	326520
Organismes sociaux et fiscaux	188040	188040	188040	188040	188040	188040
B TOTAL DECAISSEMENTS	678705	685123	678705	675496	665868	652699
4) SOLDE DU MOIS = A-B	269728	353636	269728	227774	101911	24753
5) SOLDE DE FIN DE MOIS = 1+4	564095	917732	1187460	1415233	1517145	1541897

Remarque : données en CZK

⇒ *Plan de trésorerie pour les 3 premières années*

		Période		
		1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année
1)	SOLDE EN DEBUT D'ANNEE	0	1541897	3363984
2)	ENCAISSEMENTS			
	Capital initial	200000	0	0
	Besoin en investissement	950000	0	0
	Chiffre d'affaires	9032693	10387597	12984497
A	TOTAL ENCAISSEMENTS	10182693	10387597	12984497
3)	DECAISSEMENTS			
	Essence, huile	641856	738134	922668
	Paiement en avance (c-b)	188820	0	0
	Paiements crédit-bail	235800	235800	235800
	Equipement scooters	230400	60000	60000
	Charges scooters	259200	285120	342144
	Loyer	360000	378000	396900
	Caution	60000	0	0
	Equipement bureau	100000	24000	36000
	Autres charges	120000	126000	132300
	Budget Marketing	270000	156000	130000
	Salaires nets	3918240	4114152	4319859,6
	Organismes sociaux et fiscaux	2256480	2369304	2487769,2
	Impôt sur les bénéfices	0	79000	381000
B	TOTAL DECAISSEMENTS	8640796	8565510	9444441
4)	SOLDE DE L'ANNEE = A-B	1541897	1822087	3540056
5)	SOLDE DE FIN D'ANNEE = 1+4	1541897	3363984	6904040

Remarque : données en CZK

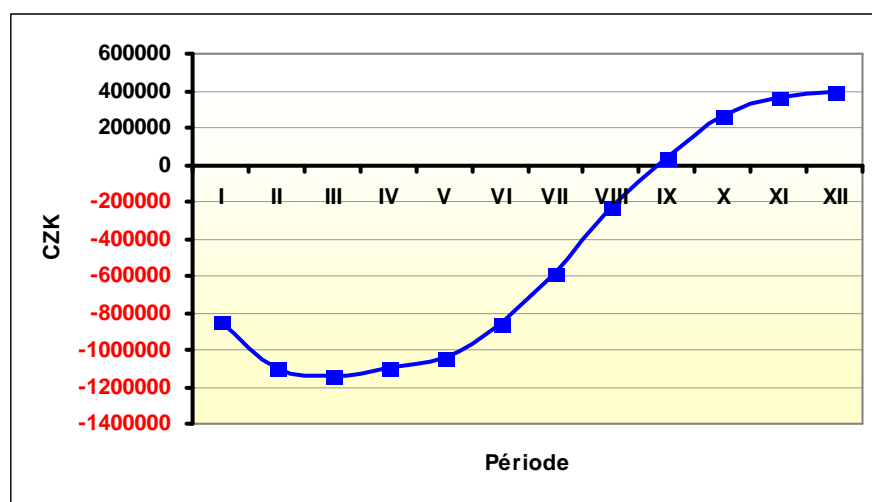
⇒ **Détermination du seuil de rentabilité et du point mort**

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
Solde de fin de mois	296603	53085	8884	55341	108548	294368
Moyens investis totaux	1150000	1150000	1150000	1150000	1150000	1150000
Recettes nettes	-853397	-1096915	-1141116	-1094659	-1041452	-855632

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Solde de fin de mois	564095	917732	1187460	1415233	1517145	1541897
Moyens investis totaux	1150000	1150000	1150000	1150000	1150000	1150000
Recettes nettes	-585905	-232268	37460	265233	367145	391897

Remarque : données en CZK

Seuil de rentabilité



Scénario « noir »

Le scénario « *noir* » nous permet de nous imaginer ce qui pourrait arriver de pire – dans notre cas, c'est la baisse du CA de 25 %.

- **Compte de résultat** – la première année, la perte atteint plus de 1,7 millions de CZK. La deuxième année, la perte est divisée par 3,6 fois et la troisième année, la société SCOOTER-TAXI, s. r. o., devrait déjà atteindre le bénéfice au montant de presque 750 000 CZK.
- **Plan de trésorerie** – sauf le premier mois de l'activité (grâce au capital initial et à l'investissement demandé) et la période d'été (où le CA atteint ses valeurs les plus élevées), la trésorerie connaît des pertes mensuelles importantes. Le solde positif n'est atteint qu'en 3^{ème} année de l'activité, néanmoins, le solde cumulé reste toujours négatif.
- **Seuil de rentabilité** – au cours de la 1^{ère} année de l'activité, le point mort n'est pas atteint. De plus, l'évolution des recettes nettes a une tendance plutôt négative.

Solution de la situation :

Étant donné l'évolution défavorable en matière de la rentabilité, ce n'est pas la peine de demander un investissement plus important. Il faut surtout chercher à réduire les coûts. Comme la réduction des charges ne devrait pas concerner l'exploitation des scooters (pour assurer la sécurité des passagers), il sera nécessaire de diminuer le poste « *autres charges* », réduire le budget Marketing et diminuer les charges salariales. En cas d'une occupation insuffisante des scooter-taxis, il faudrait réduire la flotte des scooters. On pourrait également repenser la dislocation des stations de scooter-taxis.

⇒ **Bilan initial (01-01-N)**

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations incorporelles	0	Capitaux propres	200,000
Immobilisations corporelles	0	Résultat de l'exercice	0
Immobilisations financières	0		
Stocks et en-cours	0	Besoin en investissement	950,000
Créances exploitation	0		
Disponibilités	1150,000		
TOTAL GENERAL	1150,000	TOTAL GENERAL	1150,000

Remarque : données en milliers de CZK

⇒ **Bilan final (31-12-N)**

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations incorporelles	0	Capitaux propres	200,000
Immobilisations corporelles	0	Résultat de l'exercice	(-1639,812)
Immobilisations financières	0		
Stocks et en-cours	0	Besoin en investissement	950,000
Créances exploitation	0		
Disponibilités	(-489,812)		
TOTAL GENERAL	(-489,812)	TOTAL GENERAL	(-489,812)

Remarque : données en milliers de CZK

⇒ **Chiffre d'affaires pour la 1^{ère} année mois par mois**

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
Chiffre d'affaires (CZK)	270980,8	338726,0	474216,4	541961,6	541961,6	643579,4
Nombre de km payés	11372,4	14215,5	19901,7	22744,8	22744,8	27009,5
% du kilométrage annuel	4,0	5,0	7,0	8,0	8,0	9,5
Prix kilométrique réel (CZK)	23,8					

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Chiffre d'affaires (CZK)	711324,6	779069,8	711324,6	677452,0	575834,2	508089,0
Nombre de km payés	29852,6	32695,7	29852,6	28431,0	24166,4	21323,3
% du kilométrage annuel	10,5	11,5	10,5	10,0	8,5	7,5
Prix kilométrique réel (CZK)	23,8					

⇒ **Compte de résultat des 3 premières années**

	Période		
	1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année
PRODUITS			
Produits exploitation	6774520	7790698	9738373
Total des produits (A)	6774520	7790698	9738373
CHARGES			
Essence, huile	481392	553601	692001
Paiement en avance (c-b)	188820	0	0
Paiements crédit-bail	235800	235800	235800
Equipement scooters	230400	60000	60000
Charges scooters	259200	285120	342144
Loyer	360000	378000	396900
Caution	60000	0	0
Equipement bureau	100000	24000	36000
Autres charges	120000	126000	132300
Budget Marketing	204000	117000	98000
Salaires bruts	4608000	4838400	5080320
Assurances employeur	1566720	1645056	1727308,8
Total des charges (B)	8414332	8262977	8800774
Résultat avant Impôt (A)-(B)	-1639812	-472279	937599
Impôt sur les bénéfices (20 %)	0	0	188000
RESULTAT NET	-1639812	-472279	749599

Remarque : données en CZK

⇒ *Plan de trésorerie pour la 1^{ère} année (I – VI)*

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
1) SOLDE EN DEBUT DE MOIS	0	225895	-110958	-293750	-408509	-518169
2) ENCAISSEMENTS						
Capital initial	200000	0	0	0	0	0
Besoin en investissement	950000	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires	270981	338726	474216	541962	541962	643579
A TOTAL ENCAISSEMENTS	1420981	338726	474216	541962	541962	643579
3) DECAISSEMENTS						
Essence, huile	19256	24070	33697	38511	38511	45732
Paiement en avance (c-b)	188820	0	0	0	0	0
Paiements crédit-bail	19650	19650	19650	19650	19650	19650
Equipement scooters	230400	0	0	0	0	0
Charges scooters	21600	21600	21600	21600	21600	21600
Loyer	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Caution	60000	0	0	0	0	0
Equipement bureau	60000	20000	2000	2000	2000	2000
Autres charges	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Budget Marketing	40800	35700	25500	20400	15300	10200
Salaires nets	326520	326520	326520	326520	326520	326520
Organismes sociaux et fiscaux	188040	188040	188040	188040	188040	188040
B TOTAL DECAISSEMENTS	1195086	675580	657007	656721	651621	653742
4) SOLDE DU MOIS = A-B	225895	-336854	-182791	-114760	-109660	-10163
5) SOLDE DE FIN DE MOIS = 1+4	225895	-110958	-293750	-408509	-518169	-528332

Remarque : données en CZK

⇒ *Plan de trésorerie pour la 1^{ère} année (VII – XII)*

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1) SOLDE EN DEBUT DE MOIS	-528332	-475563	-359864	-307095	-285792	-358887
2) ENCAISSEMENTS						
Capital initial	0	0	0	0	0	0
Besoin en investissement	0	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires	711325	779070	711325	677452	575834	508089
A TOTAL ENCAISSEMENTS	711325	779070	711325	677452	575834	508089
3) DECAISSEMENTS						
Essence, huile	50546	55360	50546	48139	40918	36104
Paiement en avance (c-b)	0	0	0	0	0	0
Paiements crédit-bail	19650	19650	19650	19650	19650	19650
Equipement scooters	0	0	0	0	0	0
Charges scooters	21600	21600	21600	21600	21600	21600
Loyer	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Caution	0	0	0	0	0	0
Equipement bureau	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Autres charges	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Budget Marketing	10200	10200	10200	10200	10200	5100
Salaires nets	326520	326520	326520	326520	326520	326520
Organismes sociaux et fiscaux	188040	188040	188040	188040	188040	188040
B TOTAL DECAISSEMENTS	658556	663370	658556	656149	648928	639014
4) SOLDE DU MOIS = A-B	52768	115700	52768	21303	-73094	-130925
5) SOLDE DE FIN DE MOIS = 1+4	-475563	-359864	-307095	-285792	-358887	-489812

Remarque : données en CZK

⇒ *Plan de trésorerie pour les 3 premières années*

		Période		
		1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année
1)	SOLDE EN DEBUT D'ANNEE	0	-489812	-962091
2)	ENCAISSEMENTS			
	Capital initial	200000	0	0
	Besoin en investissement	950000	0	0
	Chiffre d'affaires	6774520	7790698	9738373
A	TOTAL ENCAISSEMENTS	7924520	7790698	9738373
3)	DECAISSEMENTS			
	Essence, huile	481392	553601	692001
	Paiement en avance (c-b)	188820	0	0
	Paiements crédit-bail	235800	235800	235800
	Equipement scooters	230400	60000	60000
	Charges scooters	259200	285120	342144
	Loyer	360000	378000	396900
	Caution	60000	0	0
	Equipement bureau	100000	24000	36000
	Autres charges	120000	126000	132300
	Budget Marketing	204000	117000	98000
	Salaires nets	3918240	4114152	4319860
	Organismes sociaux et fiscaux	2256480	2369304	2487769
	Impôt sur les bénéfices	0	0	0
B	TOTAL DECAISSEMENTS	8414332	8262977	8800774
4)	SOLDE DE L'ANNEE = A-B	-489812	-472279	937599
5)	SOLDE DE FIN D'ANNEE = 1+4	-489812	-962091	-24492

Remarque : données en CZK

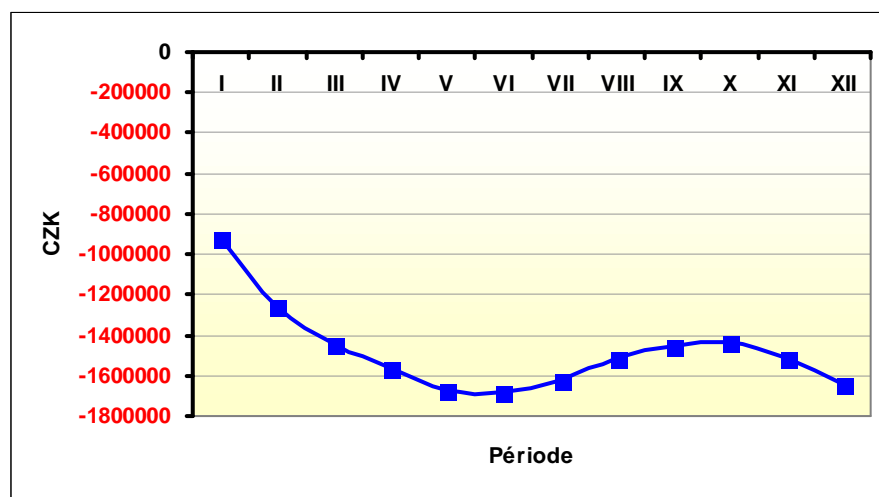
⇒ **Détermination du seuil de rentabilité et du point mort**

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
Solde de fin de mois	225895	-110958	-293750	-408509	-518169	-528332
Moyens investis totaux	1150000	1150000	1150000	1150000	1150000	1150000
Recettes nettes	-924105	-1260958	-1443750	-1558509	-1668169	-1678332

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Solde de fin de mois	-475563	-359864	-307095	-285792	-358887	-489812
Moyens investis totaux	1150000	1150000	1150000	1150000	1150000	1150000
Recettes nettes	-1625563	-1509864	-1457095	-1435792	-1508887	-1639812

Remarque : données en CZK

Seuil de rentabilité



Scénario « rouge »

Le scénario « *rouge* » présente une prévision financière optimiste – il compte sur la croissance du CA de 25 %.

- **Investissement nécessaire** – dans ce cas-là, le besoin en investissement s'élève « *seulement* » à 750 000 CZK au lieu de 950 000 CZK du scénario « *neutre* ».
- **Compte de résultat** – il atteint les bénéfices solides au cours de toutes les trois années.
- **Plan de trésorerie** – sauf le deuxième mois de l'activité, les recettes dépassent les dépenses. Le solde cumulé de fin d'année croît presque 2 fois entre deux années.
- **Seuil de rentabilité** – le point mort est atteint au cours du 7^{ème} mois après le lancement de l'activité. De plus, la rentabilité connaît une croissance raide.

Solution de situation :

La meilleure solution est constituée d'un élargissement de la flotte de scooter-taxis. C'est un investissement dont les effets positifs arriveraient très vite. On pourrait également augmenter les salaires de nos employés.

⇒ **Bilan initial (01-01-N)**

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations incorporelles	0	Capitaux propres	200,000
Immobilisations corporelles	0	Résultat de l'exercice	0
Immobilisations financières	0		
Stocks et en-cours	0	Besoin en investissement	750,000
Créances exploitation	0		
Disponibilités	950,000		
TOTAL GENERAL	950,000	TOTAL GENERAL	950,000

Remarque : données en milliers de CZK

⇒ **Bilan final (31-12-N)**

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations incorporelles	0	Capitaux propres	200,000
Immobilisations corporelles	0	Résultat de l'exercice	2420,607
Immobilisations financières	0		
Stocks et en-cours	0	Besoin en investissement	750,000
Créances exploitation	0		
Disponibilités	3370,607		
TOTAL GENERAL	3370,607	TOTAL GENERAL	3370,607

Remarque : données en milliers de CZK

⇒ **Chiffre d'affaires pour la 1^{ère} année mois par mois**

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
Chiffre d'affaires (CZK)	451634,7	564543,3	790360,7	903269,3	903269,3	1072632,3
Nombre de km payés	18954,0	23692,5	33169,5	37908,0	37908,0	45015,8
% du kilométrage annuel	4,0	5,0	7,0	8,0	8,0	9,5
Prix kilométrique réel (CZK)	23,8					

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Chiffre d'affaires (CZK)	1185541,0	1298449,7	1185541,0	1129086,7	959723,7	846815,0
Nombre de km payés	49754,3	54492,8	49754,3	47385,0	40277,3	35538,8
% du kilométrage annuel	10,5	11,5	10,5	10,0	8,5	7,5
Prix kilométrique réel (CZK)	23,8					

⇒ **Compte de résultat des 3 premières années**

	Période		
	1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année
PRODUITS			
Produits exploitation	11290867	12984497	16230621
Total des produits (A)	11290867	12984497	16230621
CHARGES			
Essence, huile	802320	922668	1153335
Paiement en avance (c-b)	188820	0	0
Paiements crédit-bail	235800	235800	235800
Equipement scooters	230400	60000	60000
Charges scooters	259200	285120	342144
Loyer	360000	378000	396900
Caution	60000	0	0
Equipement bureau	100000	24000	36000
Autres charges	120000	126000	132300
Budget Marketing	339000	195000	163000
Salaires bruts	4608000	4838400	5080320
Assurances employeur	1566720	1645056	1727309
Total des charges (B)	8870260	8710044	9327108
Résultat avant Impôt (A)-(B)	2420607	4274453	6903513
Impôt sur les bénéfices (20 %)	485000	855000	1381000
RESULTAT NET	1935607	3419453	5522513

Remarque : données en CZK

⇒ Plan de trésorerie pour la 1^{ère} année (I – VI)

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
1) SOLDE EN DEBUT DE MOIS	0	166712	16004	110017	317391	533240
2) ENCAISSEMENTS						
Capital initial	200000	0	0	0	0	0
Besoin en investissement	750000	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires	451635	564543	790361	903269	903269	1072632
A TOTAL ENCAISSEMENTS	1401635	564543	790361	903269	903269	1072632
3) DECAISSEMENTS						
Essence, huile	32093	40116	56162	64186	64186	76220
Paiement en avance (c-b)	188820	0	0	0	0	0
Paiements crédit-bail	19650	19650	19650	19650	19650	19650
Equipement scooters	230400	0	0	0	0	0
Charges scooters	21600	21600	21600	21600	21600	21600
Loyer	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Caution	60000	0	0	0	0	0
Equipement bureau	60000	20000	2000	2000	2000	2000
Autres charges	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Budget Marketing	67800	59325	42375	33900	25425	16950
Salaires nets	326520	326520	326520	326520	326520	326520
Organismes sociaux et fiscaux	188040	188040	188040	188040	188040	188040
B TOTAL DECAISSEMENTS	1234923	715251	696347	695896	687421	690980
4) SOLDE DU MOIS = A-B	166712	-150708	94013	207374	215849	381652
5) SOLDE DE FIN DE MOIS = 1+4	166712	16004	110017	317391	533240	914892

Remarque : données en CZK

⇒ *Plan de trésorerie pour la 1^{ère} année (VII – XII)*

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1) SOLDE EN DEBUT DE MOIS	914892	1401429	1992852	2479390	2913484	3190251
2) ENCAISSEMENTS						
Capital initial	0	0	0	0	0	0
Besoin en investissement	0	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires	1185541	1298450	1185541	1129087	959724	846815
A TOTAL ENCAISSEMENTS	1185541	1298450	1185541	1129087	959724	846815
3) DECAISSEMENTS						
Essence, huile	84244	92267	84244	80232	68197	60174
Paiement en avance (c-b)	0	0	0	0	0	0
Paiements crédit-bail	19650	19650	19650	19650	19650	19650
Equipement scooters	0	0	0	0	0	0
Charges scooters	21600	21600	21600	21600	21600	21600
Loyer	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Caution	0	0	0	0	0	0
Equipement bureau	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Autres charges	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Budget Marketing	16950	16950	16950	16950	16950	8475
Salaires nets	326520	326520	326520	326520	326520	326520
Organismes sociaux et fiscaux	188040	188040	188040	188040	188040	188040
B TOTAL DECAISSEMENTS	699004	707027	699004	694992	682957	666459
4) SOLDE DU MOIS = A-B	486537	591423	486537	434095	276766	180356
5) SOLDE DE FIN DE MOIS = 1+4	1401429	1992852	2479390	2913484	3190251	3370607

Remarque : données en CZK

⇒ *Plan de trésorerie pour les 3 premières années*

		Période		
		1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année
1)	SOLDE EN DEBUT D'ANNEE	0	3370607	7160060
2)	ENCAISSEMENTS			
	Capital initial	200000	0	0
	Besoin en investissement	750000	0	0
	Chiffre d'affaires	11290867	12984497	16230621
A	TOTAL ENCAISSEMENTS	12240867	12984497	16230621
3)	DECAISSEMENTS			
	Essence, huile	802320	922668	1153335
	Paiement en avance (c-b)	188820	0	0
	Paiements crédit-bail	235800	235800	235800
	Equipement scooters	230400	60000	60000
	Charges scooters	259200	285120	342144
	Loyer	360000	378000	396900
	Caution	60000	0	0
	Equipement bureau	100000	24000	36000
	Autres charges	120000	126000	132300
	Budget Marketing	339000	195000	163000
	Salaires nets	3918240	4114152	431986
	Organismes sociaux et fiscaux	2256480	2369304	2487769
	Impôt sur les bénéfices	0	485000	855000
B	TOTAL DECAISSEMENTS	8870260	9195044	10182108
4)	SOLDE DE L'ANNEE = A-B	3370607	3789453	6048513
5)	SOLDE DE FIN D'ANNEE = 1+4	3370607	7160060	13208573

Remarque : données en CZK

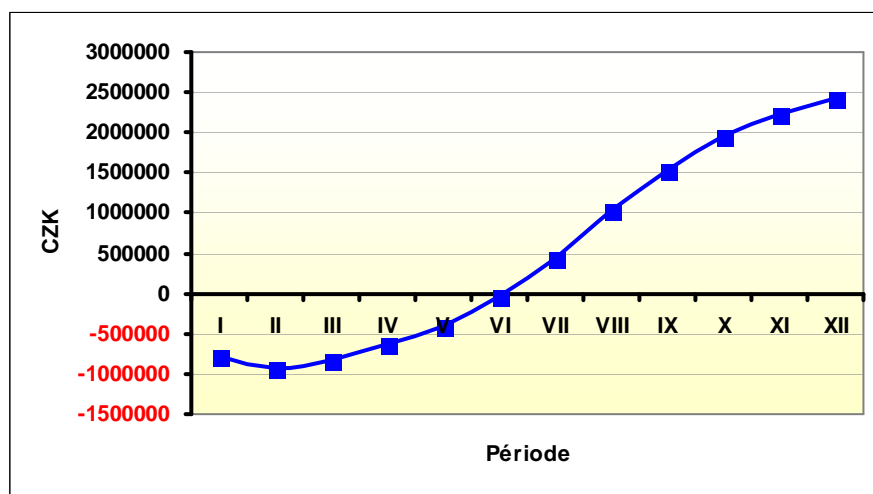
⇒ **Détermination du seuil de rentabilité et du point mort**

	Période					
	I	II	III	IV	V	VI
Solde de fin de mois	166712	16004	110017	317391	533240	914892
Moyens investis totaux	950000	950000	950000	950000	950000	950000
Recettes nettes	-783288	-933996	-839983	-632609	-416760	-35108

	Période					
	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Solde de fin de mois	1401429	1992852	2479390	2913484	3190251	3370607
Moyens investis totaux	950000	950000	950000	950000	950000	950000
Recettes nettes	451429	1042852	1529390	1963484	2240251	2420607

Remarque : données en CZK

Seuil de rentabilité



ANNEXES

Liste des annexes :

ANNEXE I : SUZUKI 200 Burgman – Données techniques

ANNEXE II : Accessoires d'un scooter-taxi

ANNEXE III : Site internet de SCOOTER-TAXI, s. r. o.

ANNEXE IV : Questionnaire

ANNEXE I : SUZUKI 200 Burgman – Données techniques

Type de moteur :	Monocylindre, 4 soupapes, refroidissement liquide
Alimentation :	Injection
Cylindrée :	200 cm ³
Puissance :	18,4 ch à 8 000 trs/min
Couple :	17 m.N à 6 000 trs/min
Boîte de vitesse :	Automatique
Cadre :	Acier tubulaire
Frein avant :	Simple disque 240 mm, étrier 2 pistons
Frein arrière :	Simple disque 220 mm, étrier simple piston
Suspension AV :	Fourche télescopique Showa 33 mm
Suspension AR :	2 combinés
Longueur :	2 055 mm
Hauteur de selle :	735 mm
Garde au sol :	130 mm
Empattement :	1 465 mm
Pneu avant :	110/90-13
Pneu arrière :	130/70-12
Réservoir :	11 litres
Poids tous pleins faits :	160 kg



ANNEXE II : Accessoires d'un scooter-taxi**Navigateur TomTom RIDER Europe 31****Casques GREX J2 CLUB C06****Kit mains-libres CELLULAR LINE Interphone****Top Case moto Givi E340 Vision****Tablier Termoscutud Maxiscooter****Blouson et gants scooter**

ANNEXE III : Site internet de SCOOTER-TAXI, s. r. o.







Tél. : +420 777 112 233,
+420 221 112 233

Courriel : scootertaxi@seznam.cz

Accueil

Réservation

Carte de fidélité

Sécurité

Équipement

Tarifs

2 roues, 1 chauffeur, vous êtes à l'heure !

- économie de temps
- économie d'argent
- transport écologique

Gains de temps

Simulateur de tarifs

Recrutement





Gare centrale



Centre historique



Aéroport Ruzyně

SCOOTER-TAXI, s.r.o., Ječná 1584/37, 120 00 Praha-Nové Město

ANNEXE IV : Questionnaire

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Nous vous prions de bien vouloir remplir le présent questionnaire qui concerne la création de la société « Scooter-taxi, s. r. o. » proposant le service de scooter-taxi sur le territoire de la capitale de Prague. Le questionnaire servira de base pour notre travail de mémoire „SCOOTER-TAXI – projet de création d'entreprise“. Le questionnaire est anonyme et servira uniquement aux fins étudiants.

En vous remerciant,

Jaroslav Satrapa et Lucie Gregarová
les étudiants de la Faculté des Lettres
Université Palacký d'Olomouc

Avez-vous déjà entendu parler du « scooter-taxi » ?

<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
------------------------------	------------------------------

Profiteriez-vous du service « scooter-taxi » ?

<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
------------------------------	------------------------------

Quelle somme accepteriez-vous de payer pour un kilomètre avec « scooter-taxi » ?

CZK

Où voudriez-vous trouver les stations de « scooter-taxi » ?

<input type="checkbox"/> gare centrale	<input type="checkbox"/> aéroport Ruzyně
<input type="checkbox"/> gare routière centrale	<input type="checkbox"/> centre historique
<input type="checkbox"/> station de métro « Můstek »	<input type="checkbox"/> autre Où:

Quel moyen de transport utilisez-vous pour vous déplacer à Prague ?

<input type="checkbox"/> métro	<input type="checkbox"/> taxi
<input type="checkbox"/> tramway	<input type="checkbox"/> autre
<input type="checkbox"/> autobus	

Votre sexe:

<input type="checkbox"/> femme	<input type="checkbox"/> homme
--------------------------------	--------------------------------

Votre âge:

<input type="checkbox"/> 15 – 19 ans	<input type="checkbox"/> 30 – 49 ans
<input type="checkbox"/> 20 – 29 ans	<input type="checkbox"/> 50 ans et plus

Votre métier:

<input type="checkbox"/> employé(e)	Profession :
<input type="checkbox"/> étudiant(e)	

CONCLUSION

En résumant tous les chapitres de ce mémoire, nous pouvons constater que le milieu entrepreneurial en République tchèque est favorable aux activités commerciales et comparable avec le milieu entrepreneurial en France. C'est une constatation très importante car la création d'une entreprise (surtout d'une PME – petites et moyennes entreprises) présente un apport important non seulement pour toute l'économie nationale, mais aussi pour une région ou pour une ville concrète. En général, la relance d'une région du point de vue économique est réalisée par le soutien du développement des PME qui créent de l'emploi et des ressources financières et qui deviennent souvent des parrains de divers événements culturels dans la région.

En République tchèque, l'entrepreneur débutant, après avoir rédigé son business plan (dont la structure est plutôt facultative), doit subir un grand nombre de procédures. Ce fait peut être considéré comme l'un des points les plus faibles de tout le milieu entrepreneurial tchèque. Pour comparer : en République tchèque, il faut subir presque deux fois plus de procédures pour créer une entreprise (concrètement une SARL) qu'en France, et pour tout cela, il faut compter une quinzaine de jours (la moitié en France). Il est d'ailleurs paradoxal que le nombre de nouvelles entreprises augmente malgré la bureaucratie qui reste toujours assez contraignante.

Au niveau des formes juridiques, le cadre général est très semblable en République tchèque et en France, marqué seulement par de petites différences. Le nombre de formes juridiques est plus grand en France. Les entrepreneurs français peuvent ainsi choisir plus facilement la forme juridique la mieux adaptée à l'activité qu'ils envisagent. Par contre, le grand nombre de statuts juridiques peut rendre difficile l'orientation des entrepreneurs débutants dans le processus de lancement de leur nouvelle activité. La majorité des créateurs tchèques de *start-up* préfèrent une entreprise individuelle (en France, le statut d'entrepreneur individuel n'est choisi que par la moitié de tous les créateurs). En créant une société, les Tchèques et les Français préfèrent le statut de société à responsabilité limitée. Le nombre

croissant d'entreprises nouvelles est la preuve de la stabilité et de la bonne santé du milieu entrepreneurial dans les deux pays.

Quant à la fiscalité des formes juridiques, les systèmes fiscaux sont assez similaires dans les deux pays. Les taux d'imposition sont inférieurs en République tchèque, tandis que la France fait partie des pays de l'Union européenne ayant la plus forte imposition.

Étant donné la préférence de la société à responsabilité limitée parmi les entrepreneurs tchèques et français, ce mémoire de master est limité à cette forme juridique. Les autres formes ne sont que légèrement abordées.

Il sera intéressant de regarder à l'avenir l'évolution du milieu entrepreneurial et la situation dans le domaine de la création d'entreprise, surtout compte-tenu du contexte de crise économique. Dans tous les cas, le ralentissement de l'économie ne signifie pas qu'il n'y a aucune place pour entreprendre. Il faut être précautionneux – aujourd'hui, plus qu'avant, et le dicton connu est plus que jamais valable : « *Prudence est mère de sûreté* ». Voilà qui devrait devenir la règle d'or pour tout créateur d'entreprise.

RESUMÉ

Tato magisterská diplomová práce – jedna z prvních na Katedře romanistiky Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, která vznikla ze spolupráce dvou studentů, podává ucelený přehled o českém podnikatelském prostředí a slouží tedy jako „návod“ pro ty, kteří chtějí zahájit svoji podnikatelskou činnost v České republice. Je zaměřena zejména na francouzské potencionální podnikatele, kteří neznají místní situaci v oblasti podnikání.

Práce se dělí na čtyři hlavní části. První část, ryze teoretická, popisuje kroky, které je nezbytné učinit před samotným zahájením podnikatelské činnosti – tedy například poznání sebe sama nebo definování limitů projektu. Dále tato část obsahuje definici, cíle, metodologii a zevrubný obsah částí podnikatelského záměru, jakožto základního kamene při zakládání firmy nebo zahájení jakékoliv jiné činnosti.

Druhá část prakticky popisuje krok za krokem založení firmy (konkrétně společnosti s ručením omezeným) v České republice. Provází tedy začínajícího podnikatele od sepsání zakladatelské listiny, přes otevření bankovního účtu a získání živnostenského oprávnění, až po zápis společnosti do obchodního rejstříku.

Třetí část lze považovat za srovnávací studii zabývající se zakládáním firem v České republice a ve Francii. Seznamuje čtenáře s jednotlivými právními formami podnikání a s vývojem počtu firem v obou zemích. Zároveň dává odpověď na otázku, kde je snazší podnikat – jestli v České republice nebo ve Francii. Jedná se tedy o analýzu podnikatelského prostředí v obou zemích.

Čtvrtá část je praktická, je logickým vyústěním všech předešlých částí a zároveň je vrcholem celé diplomové práce. Obsahuje podnikatelský záměr na založení nové firmy nazvané SCOOTER-TAXI, s. r. o., která provozuje originální taxislužbu na území hlavního města Prahy.

Informace použité v této magisterské diplomové práci pochází zhruba z poloviny z bibliografických zdrojů a z poloviny ze zdrojů elektronických, které jsou doplněny citacemi ze zákonů. Vzhledem k neustálému vývoji v oblasti podnikání bylo nezbytné stále sledovat situaci a aktualizovat používané údaje.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau emplois-ressources

Tableau 2 : Principales institutions et démarches à effectuer

Tableau 3 : Organes de la SARL tchèque

Tableau 4 : Statuts juridiques et leur fiscalité

Tableau 5 : Répartition des revenus soumis à l'IR

Tableau 6 : Taux des IR et IS dans les pays de l'UE (2008)

Tableau 7 : Facilité de faire des affaires en République tchèque et en France

Tableau 8 : Étapes et exigences pour la création d'entreprise en Rép. tchèque

Tableau 9 : Étapes et exigences pour la création d'entreprise en France

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Entreprises selon la forme juridique en République tchèque (2007)

Graphique 2 : Entreprises selon la forme juridique en France (2007)


Graphique 3 : Nombre d'entreprises en République tchèque (2000 – 2007)

Graphique 4 : Nombre d'entreprises en France (2000 – 2007)

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Demande de l'autorisation d'exercice	I
Annexe 2 : Contrat de société	III
Annexe 3 : Déclaration sur l'honneur du représentant responsable.....	X
Annexe 4 : Certificat de capacité professionnelle du représentant responsable	XII
Annexe 5 : Classement pour la facilité de faire des affaires	XIII
Annexe 6 : Analyse de la facilité de faire des affaires en Tchéquie et en France....	XV

Annexe 1 : Demande de l'autorisation d'exercice

		JEDNOTNÝ REGISTRAČNÍ FORMULÁŘ		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>podací razítko</p> </div>	
CENTRÁLNÍ REGISTRAČNÍ MÍSTO		PRÁVNICKÁ OSOBA			
ČÁST A - PODNIKATEL					
01 Podnikatel					
a) Obchodní firma / název právnické osoby ¹⁾					
b) právní forma				c) identifikační číslo	
02 Sídlo					
a) název ulice		b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce			f) část obce		
g) okres			h) stát		
03 Předmět podnikání (u živnosti volně vyznačte čísla oborů činnosti na seznamu) - ve smyslu § 45 resp. § 50 živnostenského zákona ohlašují resp. žádám o koncesi pro předmět podnikání					
a) Pořadové číslo 1.					
b) datum vzniku živnostenského oprávnění		c) datum zahájení provozování živnosti			
d) datum ukončení provozování živnosti ¹⁾					
04 Statutární orgán nebo člen statutárního orgánu					
a) titul	b) jméno		c) příjmení		d) titul
e) státní občanství		f) datum narození	g) rodné číslo		
05 Bydliště / pobyt ²⁾ člena statutárního orgánu na území ČR					
a) název ulice		b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce			f) část obce		
g) okres			h) stát		
06 Statutární orgán nebo člen statutárního orgánu					
a) titul	b) jméno		c) příjmení		d) titul
e) státní občanství		f) datum narození	g) rodné číslo		
07 Bydliště / pobyt ²⁾ člena statutárního orgánu na území ČR					
a) název ulice		b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce			f) část obce		
g) okres			h) stát		
08 Odpovědný zástupce					
a) titul	b) jméno		c) příjmení		d) titul
e) státní občanství		f) rodné příjmení	g) datum narození	h) rodné číslo	
i) místo narození		j) okres	k) stát	l) pohlaví ²⁾ žena / muž ³⁾	
09 Bydliště odpovědného zástupce					
a) název ulice		b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce			f) část obce		
g) okres			h) stát		
10 Pobyt odpovědného zástupce na území ČR (pro zahraniční osoby)					
a) název ulice		b) číslo popisné	c) číslo orientační	d) PSČ	
e) název obce		f) část obce		g) okres	
¹⁾ vyplní se, pokud PO zamýšlí provozovat živnost na dobu určitou MPO PO – vzor č. 03 (072008)					
²⁾ vyplní se u cizího státního příslušníka, který nemá přiděleno rodné číslo 1					
³⁾ nehodící se škrtněte					

Annexe 2 : Contrat de société

Společenská smlouva o založení společnosti s ručením omezeným

I.

Níže označení společníci uzavřeli dnešního dne, měsíce a roku tuto společenskou smlouvu, na jejímž základě zakládají podle ust. § 105 a násl. obch. zák. společnost s ručením omezeným a podpisem této smlouvy upravují své vzájemné vztahy při společné podnikatelské činnosti.

II. Společníci

- 1) Bc. Jaroslav Satrapa; r.č. 840410/3510; bytem Hradec nad Svitavou 387, PSČ 568 01
- 2) Bc. Lucie Gregarová; r.č. 825220/3509; bytem Větrná 1, Svitavy, PSČ 568 02

III. Firma společnosti a sídlo

Firma společnosti: **SCOOTER-TAXI, s. r. o.**

Sídlo společnosti: Ječná 1584/37, 120 00 Praha-Nové Město

IV. Předmět podnikání

Silniční motorová doprava – taxislužba.

V. Trvání společnosti

Společnost se zakládá na dobu neurčitou.

VI. Základní kapitál

6.1. Základní kapitál společnosti je tvořen peněžitými vklady společníků a činí Kč 200.000, slovy: dvě stě tisíc korun českých.

6.2. Jaroslav Satrapa vkládá do společnosti peněžitý vklad v hodnotě Kč 100.000, slovy: jedno sto tisíc korun českých.

Lucie Gregarová vkládá do společnosti peněžitý vklad v hodnotě Kč 100.000, slovy: jedno sto tisíc korun českých.

6.3. Společníci se zavazují, že peněžité vklady odevzdají správci vkladů nejpozději do 3 dnů od podpisu této smlouvy.

VII. Správce vkladů

Správce vkladů je touto společenskou smlouvou určen p. Jaroslav Satrapa. Ten je povinen zřídit účet společnosti u peněžního ústavu a převzít od druhého společníka jeho peněžitý vklad a vydat mu o tom potvrzení.

VIII. Obchodní podíl

Poměrem vkladů společníků k základnímu kapitálu společnosti je určen obchodní podíl každého společníka, který představuje práva a povinnosti společníka a jim odpovídající účast na společnosti za trvání společnosti i míru společníka na čistém obchodním jmění společnosti.

Obchodní podíly společníků jsou následující:

- a. Jaroslav Satrapa 50 %
- b. Lucie Gregarová 50 %

IX. Práva a povinnosti společníků

Společník má právo

- a. být informován o činnosti společnosti účetní uzávěrkou a výroční zprávou o hospodaření,
- b. na podíl té části zisku, kterou určí valná hromada k rozdělení mezi společníky,
- c. nahlížet do veškerých dokladů společnosti,
- d. převést svůj obchodní podíl za podmínek této smlouvy na jinou osobu,
- e. na vypořádací podíl při zániku jeho účasti ve společnosti za trvání společnosti,
- f. na podíl na likvidačním zůstatku společnosti při její likvidaci bez právního nástupce.

X. Povinnosti společníků

- a. Dodržovat ustanovení této smlouvy.
- b. Podílet se za podmínek této smlouvy na případné ztrátě společnosti.
- c. Plnit usnesení a rozhodnutí valné hromady.
- d. Zachovávat mlčenlivost o obchodních a firemních záležitostech ke třetím osobám.

XI. Důsledky porušení povinností

Dojde-li k porušení povinností vyplývajících ze společenské smlouvy nebo ze zákona, může se dotčený společník domáhat nápravy rozhodnutím valné hromady, popřípadě může navrhnout, aby soud zrušil jeho účast ve společnosti ve smyslu § 148 obchodního zákoníku.

XII. Nakládání s obchodním podílem

12.1. Obchodní podíl může společník smlouvou převést na druhého společníka nebo i na jinou osobu se souhlasem valné hromady. Společníci mají přednostní právo na převzetí obchodního podílu společníka v poměru k výši svých dosavadních vkladů. Toto právo jsou povinni využít nejpozději do 30 dnů ode dne, kdy jim bylo některým ze společníků písemně sděleno, že hodlá svůj obchodní podíl převést.

12.2. Obchodní podíl může být rozdělen za účelem převodu na jiného společníka či třetí osoby.

XIII. Zvýšení základního kapitálu

13.1. Základní kapitál lze zvýšit jen na základě rozhodnutí valné hromady, a to

- převzetím závazku k novému vkladu ,
- převodem majetku společnosti, který převyšuje základní kapitál tak, že dojde ke zvýšení vkladu každého společníka v poměru odpovídajícímu jejich dosavadním vkladům.

13.2. Dosavadní společníci mají v poměru podle velikostí jejich obchodních podílů přednostní právo na převzetí závazku k novému vkladu. Toto právo musí uplatnit do 30 dnů ode dne, kdy valná hromada rozhodla o zvýšení základního kapitálu.

13.3. Každý další peněžitý vklad do společnosti musí být zaplacen takto:

60 % do 30 dnů ode dne převzetí závazku k novému vkladu, zbytek, to je 40 % do 6 měsíců od uvedeného dne. V případě prodlení se splácením peněžitého vkladu je společník povinen společnosti zaplatit úrok z prodlení ve výši 15 % p. a. nesplaceného vkladu

XIV. Snížení základního kapitálu

14.1. Základní kapitál společnosti se může snížit na základě rozhodnutí valné hromady za účelem krytí ztrát společnosti, nebo při zániku účasti společníka ve společnosti, pokud jeho podíl nepřešel nebo nebyl převeden na jiného.

14.2. Při rozhodování o snížení základního kapitálu společnosti se snižují poměrně vklady všech společníků, pokud se základní kapitál nesnižuje zánikem účasti některého ze společníků a jeho obchodní podíl nepřešel na jiné osoby.

14.3. Základní kapitál nesmí poklesnout pod hranici požadovanou zákonem.

XV. Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou:

A/ Valná hromada

B/ Jednatelé společnosti

XVI. Valná hromada

16.1. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti.

16.2. Do působnosti valné hromady náleží rozhodování ve věcech stanovených v § 125 obchodního zákoníku a dále:

- rozhodování o zrušení společnosti,
- rozhodování o vstupu společnosti do jiné obchodní společnosti nebo družstva,
- rozhodování o rozdělení obchodního podílu,
- rozhodování o převodu obchodního podílu na jinou osobu,
- rozhodování o věcech stanovených touto společenskou smlouvou nebo které si k rozhodování vyhradí sama valná hromada.

16.3. Valná hromada se koná nejméně jedenkrát ročně, a to vždy bez zbytečného odkladu po té, kdy jsou k dispozici výsledky roční účetní závěrky. Jednatel je povinen svolat valnou hromadu kdykoli, požádají-li o to společníci, jejichž vklady jsou vyšší než 10 % základního kapitálu společnosti. Valná hromada, která schvaluje řádnou účetní závěrku, se musí konat nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období.

16.4. Valná hromada je usnášeníschopná, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň 51 % hlasů, přičemž každý společník má jeden hlas na každých 1.000,- Kč, slovy: jeden tisíc korun českých, svého vkladu, tedy:

Jaroslav Satrapa 50 hlasů

Lucie Gregarová 50 hlasů

16.5. Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů všech přítomných společníků, kromě případů, kdy zákon stanoví vyšší počet hlasů. Termín a program valné hromady se oznámí společníkům 15 dnů před jejím konáním písemnou pozvánkou doporučeným dopisem, cestou elektronického přenosu dat nebo osobně. Společník se může vzdát práva na včasné svolání valné hromady, popřípadě na její svolání způsobem, který stanoví zákon nebo tato společenská smlouva, prohlášením, které musí být obsaženo v zápisu z valné hromady, popřípadě v notářském zápisu o rozhodnutí valné hromady, jinak musí mít formu notářského zápisu.

16.6. Valná hromada zvolí předsedu a zapisovatele. Do zvolení předsedy valné hromady řídí valnou hromadu jednatel.

XVII. Jednatelé společnosti

17.1. Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti, který zastupuje společnost navenek ve všech věcech. Do rozhodovací pravomoci jednatele náleží vše, co není touto společenskou smlouvou nebo zákonem vyhrazeno k rozhodování valné hromadě. Jednatel je povinen zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti, vykonávat všechna práva a povinnosti vyhrazená právními předpisy vedoucímu organizace a vykonávat vůči pracovníkům společnosti všechna práva a povinnosti zaměstnavatele. K jednání jménem společnosti mohou být zmocněni jednatelem nebo valnou hromadou i další osoby. Společenská smlouva, stanovy společnosti nebo valná hromada mohou omezit jednatelská oprávnění, takové omezení je však vůči třetím osobám neúčinné.

17.2. Pro jednatele platí zákaz konkurence a to podle § 136 obchodního zákoníku.

17.3. Jednatele jmenuje a odvolává valná hromada společníků, která stanoví také výši jeho odměny. Každý z jednatelů je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsané nebo vytištěné obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis kterýkoliv z jednatelů. Prvními jednatelem společnosti jsou:

1) Jaroslav Satrapa; r.č. 840410/3511; bytem Hradec nad Svitavou 387, PSČ 569 01

2) Lucie Gregarová; r.č. 825220/3509; bytem Větrná 1, Svitavy, PSČ 568 02

XVIII. Rezervní fond společnosti

Rezervní fond se při vzniku společnosti nevytváří. Společnost jej vytvoří z čistého zisku, vykázaného v řádné účetní závěrce za rok, v němž poprvé čistý zisk vytvoří, a to ve výši nejméně 10 % z čistého zisku, avšak ne více než 5 % z hodnoty základního kapitálu. Tento fond se ročně doplňuje o 5 % z čistého zisku, až do dosažení celkové výše rezervního fondu, to je 10 % základního kapitálu. O použití rezervního fondu rozhoduje jednatel společnosti, nejde-li o případy, kdy si rozhodnutí vyhradí valná hromada nebo jí toto právo svěžuje zákon. Do výše 10 % základního kapitálu lze rezervního fondu použít pouze k úhradě ztráty společnosti.

XIX. Krytí ztrát společnosti

O způsobu krytí ztrát společnosti rozhoduje valná hromada. Valná hromada může rozhodnout, že společníci jsou povinni přispět k úhradě ztrát společnosti peněžitým plněním nad výši svého vkladu. Hodnota příplatku nesmí být vyšší, než polovina jeho vkladu na základní kapitál. Výše vkladu se o hodnotu tohoto příplatku nezvyšuje.

XX. Účetní období a rozdělení zisku

Účetní období: prvním účetním obdobím společnosti je doba od vzniku společnosti do konce kalendářního roku probíhajícího v době vzniku společnosti a dalšími účetními obdobími je vždy kalendářní rok.

Společnost sestavuje účetní závěrky. Roční závěrka schválená valnou hromadou je podkladem pro rozhodnutí o použití / rozdělení / zisku společnosti. Čistý zisk, to je zisk zbylý po odvodu daní a poplatků se použije podle rozhodnutí valné hromady v tomto pořadí:

- a. k přidělu do rezervního fondu,
- b. k přidělu do jiných fondů, jsou-li zřízeny,

- c. k jiným účelům stanoveným valnou hromadou,
- d. k rozdělení mezi společníky, a to v poměru odpovídajícím jejich splaceným vkladům.

XXI. Zrušení společnosti

21.1. Společnost je založena na dobu neurčitou a může zaniknout na základě rozhodnutí valné hromady o zrušení společnosti s likvidací a z dalších důvodů uvedených v zákoně. V případě zrušení společnosti s likvidací valná hromada jmenuje likvidátora, který likvidaci provede. Valná hromada rozhoduje o jmenování, odvolání a odměňování likvidátora.

21.2. Při zrušení společnosti s likvidací má společník právo na podíl na likvidačním zůstatku.

21.3. Společník se mimo to může domáhat zrušení společnosti u soudu, pokud společnost po dobu delší než dva roky nedosahuje čistého zisku.

XXII. Zrušení účasti společníka soudem

22.1. Společník nemůže jednostranně ze společnosti vystoupit, může se však s dalšími společníky dohodnout o skončení své účasti ve společnosti nebo může podat žalobu na zrušení své účasti soudem, nelze-li na něm spravedlivě požadovat, aby ve společnosti setrval.

22.2. Obchodní podíl společníka, jehož účast ve společnosti zanikla se stává volným a bývalému společníku vzniká nárok na vyplacení vypořádacího podílu ve lhůtě do 12 měsíců od schválení roční účetní uzávěrky, neurčí-li valná hromada jinou lhůtu splatnosti.

XXIII. Bezúhonnost

23.1. Společníci se podpisem této smlouvy vzájemně ujíšíují o tom, že žádný z nich se v minulosti nedopustil v souvislosti s podnikáním ničeho, co by ve svém důsledku mohlo vést k újmě zakládané společnosti nebo poškozovalo dobré jméno společnosti nebo společníků.

23.2. Společníci se dále vzájemně ujíšíují, že proti žádnému z nich není vedeno trestní řízení pro porušení zákona, kterého by se dopustili v souvislosti s podnikatelskou činností nebo i jinak.

XXIV. Závěrečná ustanovení

1) Ve věcech, které nejsou upraveny touto společenskou smlouvou platí příslušné obecné právní předpisy, zejména obchodní zákoník.

2) Společníci mohou řešit veškeré případné spory smírnou cestou a nepodaří-li se takový spor vyřešit, je kterýkoli společník oprávněn podat žalobu k příslušnému soudu.

3) Veškeré výdaje se založením společnosti, se získáním živnostenského oprávnění a náklady na zápis společnosti do obchodního rejstříku nese společnost.

4) Tato společenská smlouva se vyhotovuje v pěti exemplářích, z nichž po jednom obdrží každý ze společníků, jeden bude zaslán na obchodní rejstřík, jeden jako příloha k žádosti o vydání živnostenského oprávnění a jeden bude založen k základním dokumentům společnosti.

5) Účastníci smlouvy výslovně prohlašují, že s obsahem této společenské smlouvy se před jejím podpisem podrobně seznámili, tento odpovídá jejich pravé a svobodné vůli a na důkaz toho připojují své podpisy.

Ve Svitavách, dne 1. ledna 2009


.....

Bc. Lucie Gregarová

.....

Bc. Jaroslav Satrapa

Annexe 3 : Déclaration sur l'honneur du représentant responsable

		<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; text-align: center; vertical-align: middle;"> <p>podací razítko</p> </div>	
PROHLÁŠENÍ ODPOVĚDNÉHO ZÁSTUPCE			
Identifikační část podnikatele			
a) jméno a příjmení / obchodní firma / název ¹⁾		b) identifikační číslo / datum narození ¹⁾	
01 Odpovědný zástupce			
a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) datum narození			
02 Bydliště odpovědného zástupce			
a) název ulice		b) číslo popisné	c) číslo orientační
e) název obce		f) část obce	
g) okres		h) stát	
Prohlašuji ve smyslu ustanovení § 46 odst. 1 a 2, zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, že souhlasím s ustanovením do funkce odpovědného zástupce u výše uvedeného podnikatele.			
03 Předmět podnikání			
jméno		příjmení	
V		dne	podpis odpovědného zástupce ¹⁾
¹⁾ Podpis na prohlášení musí být úředně ověřen, neučinil-li odpovědný zástupce prohlášení před živnostenským úřadem.			
MPO POŽ – vzor č. 01 (072008)	1	¹⁾ nehodící se škrtněte	

Vzdávám se práva týkajícího se možnosti vyjádření k podkladům rozhodnutí před jeho vydáním ve smyslu § 36 odst. 3 zákona č. 500/2004 Sb., správního řádu, ve znění pozdějších předpisů.

jméno a příjmení

datum narození

podpis odpovědného zástupce

Annexe 4 : Certificat de capacité professionnelle du représentant responsable

<p>FOTO 35x45</p>	<p><i>název dopravního úřadu</i></p> <p>PRŮKAZ O ZPŮSOBILOSTI řidiče taxislužby pro provozování taxislužby</p> <p>Jméno a příjmení</p> <p>Dopravce</p> <p>Vydáno dne:</p> <p><i>razítko a podpis</i></p> <p>Číslo: * 081183</p> <p>Platí do:</p>
-----------------------	---



Annexe 5 : Classement pour la facilité de faire des affaires

CLASSEMENT				PAYS	CLASSEMENT				PAYS
2009	2008	2007	2006		2009	2008	2007	2006	
1	1	1	2	Singapour	46	54	77	68	Émirats arabes unis
2	2	2	1	Nouvelle-Zélande	47	47	49	71	Roumanie
3	3	3	3	États-Unis	48	43	40	45	Portugal
4	4	5	6	Hong Kong, Chine	49	46	39	38	Espagne
5	5	7	7	Danemark	50	45	-	-	Luxembourg
6	6	6	5	Royaume-Uni	51	48	42	39	Namibie
7	7	10	10	Irlande	52	49	46	40	Koweït
8	8	4	4	Canada	53	66	79	76	Colombie
9	10	8	9	Australie	54	64	61	56	Slovénie
10	9	9	8	Norvège	55	51	-	-	Bahamas
11	11	12	11	Islande	56	42	43	62	Mexique
12	12	11	12	Japon	57	57	55	52	Oman
13	19	18	19	Thaïlande	58	55	45	41	Mongolie
14	13	14	13	Finlande	59	60	91	84	Turquie
15	21	37	112	Géorgie	60	67	58	54	Vanuatu
16	24	38	35	Arabie Saoudite	61	58	47	43	Taiwan, Chine
17	14	13	14	Suède	62	53	65	78	Pérou
18	17	-	-	Bahreïn	63	62	50	48	Jamaïque
19	16	20	20	Belgique	64	56	41	36	Samoa
20	25	25	25	Malaisie	65	59	82	69	Italie
21	15	15	16	Suisse	66	61	44	42	St-Vincent-et-les Grenadines
22	18	17	17	Estonie	67	63	85	85	Saint-Kitts-et-Nevis
23	22	23	23	Corée	68	99	90	104	République kirghize
24	29	32	32	Maurice	69	68	53	49	Maldives
25	20	21	21	Allemagne	70	80	63	82	Kazakhstan
26	27	22	22	Pays-Bas	71	79	92	94	Macédonie
27	23	30	30	Autriche	72	77	71	75	El Salvador
28	28	16	15	Lituanie	73	81	80	77	Tunisie
29	26	24	31	Lettonie	74	70	72	65	Dominique
30	30	26	26	Israël	75	65	52	50	République tchèque
31	32	35	47	France	76	72	75	74	Pologne
32	35	29	28	Afrique du Sud	77	74	74	66	Pakistan
33	97	99	100	Azerbaïdjan	78	69	56	51	Belize
34	33	27	27	Sainte-Lucie	79	75	60	58	Kiribati
35	31	19	18	Porto Rico	80	71	59	55	Trinité-et-Tobago
36	37	36	34	Slovaquie	81	76	81	79	Panama
37	38	-	-	Qatar	82	78	83	80	Kenya
38	52	48	44	Botswana	83	90	93	108	Chine
39	34	31	29	Fidji	84	73	73	63	Grenade
40	36	28	24	Chili	85	115	129	124	Bélarus
41	50	66	60	Hongrie	86	135	120	115	Albanie
42	40	33	33	Antigua-et-Barbuda	87	82	94	102	Ghana
43	39	51	46	Tonga	88	83	-	-	Brunéi
44	41	34	37	Arménie	89	85	69	61	Îles Salomon
45	44	54	59	Bulgarie	90	84	70	64	Monténégro

CLASSEMENT				PAYS	CLASSEMENT				PAYS
2009	2008	2007	2006		2009	2008	2007	2006	
91	88	62	57	Palaos	137	140	130	135	Syrie
92	87	104	98	Viêt-nam	138	145	147	151	Ouzbékistan
93	86	87	86	Îles Marshall	139	148	158	158	Rwanda
94	91	68	95	Serbie	140	136	126	121	Philippines
95	89	57	53	Papouasie-Nouvelle-Guinée	141	139	140	137	Mozambique
96	106	109	111	Grèce	142	138	119	113	Iran
97	110	117	114	République dominicaine	143	137	125	125	Cap-Vert
98	123	98	101	Yémen	144	151	149	148	Madagascar
99	98	86	87	Liban	145	144	128	132	Ukraine
100	101	102	92	Zambie	146	141	122	119	Suriname
101	94	78	73	Jordanie	147	142	154	161	Soudan
102	103	89	89	Sri Lanka	148	164	163	171	Burkina Faso
103	92	103	88	Moldova	149	168	146	152	Sénégal
104	93	84	83	Seychelles	150	149	131	126	Bolivie
105	95	136	133	Guyana	151	143	132	129	Gabon
106	107	124	134	Croatie	152	146	145	140	Iraq
107	96	67	72	Nicaragua	153	153	161	153	Djibouti
108	100	76	67	Swaziland	154	147	139	136	Haïti
109	113	64	70	Uruguay	155	152	144	141	Comores
110	104	88	81	Bangladesh	156	163	168	163	Sierra Leone
111	105	107	103	Ouganda	157	167	-	-	Libéria
112	116	118	128	Guatemala	158	154	153	145	Zimbabwe
113	102	101	93	Argentine	159	156	133	130	Tadjikistan
114	125	165	165	Egypte	160	166	148	146	Mauritanie
115	108	112	110	Paraguay	161	155	141	156	Côte d'Ivoire
116	109	97	96	Ethiopie	162	161	162	159	Afghanistan
117	118	105	99	Costa Rica	163	159	151	154	Togo
118	114	108	109	Nigéria	164	158	152	147	Cameroun
119	117	95	91	Bosnie-Herzégovine	165	162	159	164	RDP lao
120	112	96	97	Fédération de Russie	166	160	155	166	Mali
121	111	100	90	Népal	167	165	150	157	Guinée équatoriale
122	120	134	138	Inde	168	169	156	155	Angola
123	119	114	116	Lesotho	169	157	137	139	Bénin
124	122	138	143	Bhoutan	170	170	174	174	Timor-Leste
125	126	121	122	Brésil	171	172	157	149	Guinée
126	121	106	105	Micronésie	172	171	160	170	Niger
127	124	142	150	Tanzanie	173	173	170	168	Erythrée
128	129	115	117	Maroc	174	175	164	144	Venezuela
129	127	135	131	Indonésie	175	176	172	172	Tchad
130	128	113	118	Gambie	176	177	169	167	Sao Tomé-et-Principe
131	132	127	127	Cisjordanie et Gaza	177	174	166	160	Burundi
132	130	116	123	Algérie	178	178	171	169	République du Congo
133	134	111	107	Honduras	179	179	173	173	Guinée-Bissau
134	131	110	106	Malawi	180	180	167	162	République centrafricaine
135	150	143	142	Cambodge	181	181	175	175	Rép. Démocratique du Congo
136	133	123	120	Équateur					

Source : Doing Business 2009, Doing Business 2008

Annexe 6 : Analyse de la facilité de faire des affaires en Tchéquie et en France

 REPUBLIQUE TCHEQUE RNB par habitant (USD) : 14 450 Revenu élevé Population (m) : 10,3 Facilité de faire des affaires : 75^e rang	 FRANCE RNB par habitant (USD) : 38 500 Revenu élevé Population (m) : 61,7 Facilité de faire des affaires : 31^e rang
--	--

Critère		RT	FR	Remarques
1)	Création d'entreprise (classement)	86	14	Ce critère recense toutes les procédures officiellement exigées d'un entrepreneur pour la création et la gestion formelle d'une entreprise industrielle ou commerciale (obtention de toutes les licences et de tous les permis nécessaires, accomplissement, auprès des autorités concernées, de toute formalité demandée pour l'entreprise et les employés).
1a)	Procédures (nombre)	8	5	Une procédure est définie comme toute interaction entre les fondateurs de l'entreprise et des parties extérieures (organismes publics, avocats, commissaires aux comptes, notaires).
1b)	Délai (jours)	15	7	La mesure correspond à la durée médiane nécessaire pour accomplir une procédure, selon les juristes spécialisés dans la constitution de sociétés, avec un minimum de modalités complémentaires auprès des organismes publics et aucun paiement supplémentaire.
1c)	Coût (% du revenu par habitant)	9,6	1,0	Le coût comprend tous les droits officiels, frais de justice ou honoraires de professionnels, si ces services sont requis par la loi. Les frais d'acquisition et de certification des livres commerciaux et comptables de l'entreprise sont comptabilisés si ces transactions sont exigées par la loi.

Critère		RT	FR	Remarques
1d)	Capital minimum (% du revenu par habitant)	31,8	0,0	Le versement obligatoire d'un capital minimum correspond à la somme que l'entrepreneur doit déposer dans une banque ou chez un notaire avant d'entamer la procédure d'enregistrement de l'entreprise, et cela jusqu'à trois mois après la constitution en société.
2)	Octroi de permis de construire (classement)	86	18	Sont recensées toutes les procédures dont doit s'acquitter une entreprise du bâtiment souhaitant construire un entrepôt conforme aux normes en vigueur. Ces procédures comprennent le dépôt auprès des autorités compétentes de tous les documents requis pour ce projet précis, l'obtention de tous les permis, autorisations, licences et certificats prescrits et l'observation de toutes les obligations de notification et d'inspection.
2a)	Procédures (nombre)	36	13	Une procédure est définie comme toute interaction entre les employés ou les responsables d'une entreprise et des tiers extérieurs (organismes publics, notaires, bureau d'enregistrement des titres de propriété, cadastre, sociétés de services publics, inspecteurs publics et privés et experts techniques, à l'exception des architectes et des ingénieurs de l'entreprise).
2b)	Délai (jours)	180	137	La mesure correspond à la durée médiane nécessaire pour s'acquitter dans la pratique d'une procédure, selon les experts locaux.
2c)	Coût (% du revenu par habitant)	16,9	23,8	Tous les frais associés à la réalisation des procédures afférentes à la construction légale d'un entrepôt, y compris les coûts relatifs à l'obtention des autorisations d'occupation des sols et à l'homologation des plans avant la construction, aux inspections avant, pendant et après la construction, au raccordement aux services publics et à l'enregistrement de l'entrepôt, sont pris en compte. Les taxes et impôts exceptionnels liés à la réalisation du projet d'entrepôt sont également pris en compte. Seuls les coûts officiels sont recensés.

Critère		RT	FR	Remarques
3)	Embauche des travailleurs (classement)	59	148	Ce critère évalue la réglementation de l'emploi, plus particulièrement pour ce qui touche à l'embauche et au licenciement des travailleurs, ainsi qu'à la rigidité des horaires de travail.
3a)	Indice de difficulté de recruter (0-100)	33	67	L'indice évalue : <i>i</i>) dans quelle mesure les contrats à durée déterminée sont interdits pour les emplois permanents ; <i>ii</i>) la durée maximale cumulée des contrats à durée déterminée ; <i>iii</i>) le rapport entre le salaire minimum obligatoire pour un stagiaire ou un premier emploi et la valeur ajoutée moyenne par salarié.
3b)	Indice de rigidité des horaires (0-100)	40	60	L'indice mesure, au moyen des 5 éléments suivants, dans quelle mesure : <i>i</i>) le principe du travail de nuit est appliqué sans restriction ; <i>ii</i>) le principe du travail durant les fins de semaines est appliqué sans restriction ; <i>iii</i>) la semaine de travail peut s'étaler sur 5,5 jours ; <i>iv</i>) la semaine de travail peut compter 50 heures ou plus (heures supplémentaires comprises), 2 mois par an, en réponse à une augmentation saisonnière de la production ; et <i>v</i>) les congés payés annuels durent 21 jours ouvrables ou moins. Si, à chacune de ces questions, la réponse est non, l'économie reçoit la note 1 ; autrement la note 0 lui est affectée.
3c)	Indice de difficulté de licencier (0-100)	10	40	L'indice mesure, au moyen des 8 éléments suivants, dans quelle mesure : <i>i</i>) les sureffectifs sont rejetés comme motif valable de licenciement ; <i>ii</i>) l'employeur est tenu d'informer une tierce partie (organisme public) pour pouvoir licencier un salarié en sureffectif ; <i>iii</i>) l'employeur est tenu d'informer une tierce partie pour pouvoir licencier un groupe de 25 salariés en sureffectif ; <i>iv</i>) l'employeur doit obtenir l'autorisation d'une tierce partie pour pouvoir licencier un salarié en sureffectif ; <i>v</i>) l'employeur doit obtenir l'autorisation d'une tierce partie pour pouvoir licencier un groupe de 25 salariés en sureffectif ; <i>vi</i>) la loi fait obligation à l'employeur de faire bénéficier au salarié d'une réaffectation ou

Critère		RT	FR	Remarques
				d'une formation avant de le licencier ; <i>vii</i>) des règles de priorité s'appliquent aux licenciements ; <i>viii</i>) des règles de priorité s'appliquent au reclassement.
3d)	Indice de rigidité de l'emploi (0-100)	28	56	L'indice de rigidité de l'emploi est la moyenne de trois sous-indices précédentes. Plus la valeur en est élevée, plus rigide est la réglementation.
3e)	Coût de licenciement (semaines de salaire)	22	32	Cet indicateur mesure le coût des exigences liées au préavis de licenciement, des indemnités de licenciement et des amendes dues en cas de licenciement pour sureffectif, le tout exprimé en semaines de salaire.
4)	Transfert de propriété (classement)	65	166	Ce transfert retrace l'enchaînement intégral des procédures que doit exécuter une entreprise (un acquéreur) pour racheter une propriété à une autre entreprise (vendeur), et pour transférer le titre de cette propriété au nom de l'acquéreur, de sorte que ce dernier puisse utiliser ladite propriété aux fins de l'expansion de son entreprise, comme garantie pour souscrire de nouveaux emprunts, ou, si nécessaire, céder la propriété à une autre entreprise.
4a)	Procédures (nombre)	4	9	Par procédure, on entend toute interaction entre d'une part l'acquéreur ou le vendeur ou leurs agents (si un agent est requis par la loi ou dans la pratique), et d'autre part des parties extérieures, en l'occurrence des organismes publics, des inspecteurs, des notaires et des juristes.
4b)	Délai (jours)	123	113	Les délais tiennent compte de la durée médiane indiquée par les avocats spécialisés en droit de la propriété, les notaires ou les agents de la conservation foncière indiquent comme étant nécessaire pour l'accomplissement d'une procédure.
4c)	Coût (% valeur du bien)	3,0	6,3	Le coût est exprimé en pourcentage de la valeur de la propriété, considérée comme étant équivalente à 50 fois le revenu par habitant. Seuls les coûts officiels sont

Critère		RT	FR	Remarques
				comptabilisés, y compris les honoraires, droits de transfert, droits de timbre et autres versements à effectuer à la conservation foncière, aux notaires, aux organismes publics ou à des juristes.
5)	Obtention de prêts (classement)	43	43	Il s'agit d'évaluation de la protection juridique des emprunteurs et des prêteurs, ainsi que le partage des informations sur le crédit.
5a)	Indice de fiabilité des garanties (0-10)	6	7	Cet indice mesure la protection juridique des emprunteurs et des créanciers, et évalue dans quelle mesure les lois sur le nantissement et la faillite facilitent le prêt. Les valeurs de l'indice sont comprises entre 0 et 10 – les valeurs élevées indiquent que les lois sur les sûretés et la faillite sont mieux adaptées au développement de l'obtention de prêts.
5b)	Étendue de l'information sur le crédit (0-6)	5	4	Cet indice évalue les règles affectant l'étendue, l'accessibilité et la qualité de l'information sur le crédit qu'il est possible de trouver dans les registres publics ou privés d'information sur le crédit. Les valeurs élevées indiquent que l'on dispose de plus d'informations sur le crédit, et par conséquent que les décisions en matière de prêts sont facilitées si l'on consulte un registre public ou privé.
5c)	Couverture du registre public (% des adultes)	4,6	28,3	L'indicateur représente le nombre de particuliers et d'entreprises recensés dans le registre public et pour lesquels l'on dispose d'informations à jour sur l'historique de remboursement, sur les dettes impayées ou les crédits en cours pendant les 5 dernières années.
5d)	Couverture du registre privé (% des adultes)	65,2	0,0	L'indicateur représente le nombre de particuliers et d'entreprises recensés dans les registres privés sur le crédit et pour lesquels l'on dispose d'informations à jour sur l'historique de remboursement, sur les dettes impayées ou sur les crédits en cours. Ce nombre est exprimé en pourcentage de la population adulte (les personnes âgées de plus de 15 ans, d'après les indicateurs

Critère		RT	FR	Remarques
				établis par la Banque mondiale dans l'édition 2008 du rapport <i>World Development Indicators</i>). Le registre privé sur le crédit se définit comme une entreprise privée ou une organisation à but non lucratif qui gère une base de données sur la solvabilité des emprunteurs (particuliers ou/et entreprises) dans le système financier et qui facilite les échanges d'informations en matière de crédit entre les banques et les autres types d'institutions financières.
6)	Protection des investisseurs (classement)	88	70	Il s'agit d'évaluation du niveau de protection des actionnaires minoritaires contre l'utilisation des actifs de la société par les dirigeants à des fins personnelles.
6a)	Indice de divulgation de l'information (0-10)	2	10	L'indice de divulgation comprend les 5 éléments suivants : <i>i)</i> quel organe de l'entreprise peut, vis-à-vis de la loi, donner une autorisation valable pour que la transaction puisse avoir lieu ; <i>ii)</i> la divulgation immédiate de la transaction au public, aux autorités de contrôle ou aux actionnaires, est obligatoire ; <i>iii)</i> la divulgation dans le rapport annuel est obligatoire ; <i>iv)</i> la divulgation de l'intérêt dans la transaction au conseil d'administration ; et <i>v)</i> un organisme extérieur (commissaire aux comptes extérieur,...) doit examiner la transaction avant qu'elle n'ait lieu. La note 0 est attribuée si les réponses sont non, et la note 1 si les réponses sont oui. L'indice varie entre 0 et 10 – plus la valeur est élevée, plus important est le niveau de divulgation de l'information.
6b)	Indice mesurant la responsabilité des dirigeants (0-10)	5	1	Cet indice variant entre 0 et 10 (plus la valeur est élevée, plus grande est la responsabilité des dirigeants) comprend les 7 éléments suivants : <i>i)</i> possibilité pour l'actionnaire de poursuivre quelqu'un en justice pour les dommages causés à l'entreprise du fait de la transaction ; <i>ii)</i> possibilité pour l'actionnaire de poursuivre en justice l'organe de l'entreprise ayant autorisé la transaction ;

Critère		RT	FR	Remarques
				<p><i>iii</i>) possibilité pour l'actionnaire de demander l'annulation de la transaction ;</p> <p><i>iv</i>) paiement des dommages-intérêts pour le préjudice subi par l'entreprise par suite d'une plainte remportée par un actionnaire, <i>v</i>) remboursement des bénéfices qui ont été dégagés de la transaction ;</p> <p><i>vi</i>) on peut être passible d'une amende et d'une peine de prison ;</p> <p><i>vii</i>) possibilité pour les actionnaires d'intenter, personnellement ou au nom de la société, une action en justice en raison du préjudice subi par l'entreprise du fait de la transaction.</p>
6c)	Indice de facilité des poursuites par les actionnaires (0-10)	8	5	<p>L'indice varie entre 0 et 10 (plus la valeur en est élevée, plus grande est la possibilité pour les actionnaires de contester la transaction) et comprend les 6 éléments suivants : <i>i</i>) l'ensemble des documents mis à la disposition du demandeur par le défendeur et les témoins pendant le procès ; <i>ii</i>) le demandeur a la possibilité d'interroger directement le défendeur et les témoins au cours du procès ; <i>iii</i>) le demandeur peut obtenir divers documents pertinents provenant du défendeur sans en préciser la nature ; <i>iv</i>) les actionnaires qui détiennent une part inférieure ou égale à 10 % du capital social de l'entreprise peuvent demander la nomination d'un inspecteur pour enquêter sur la transaction entre Acheteur et Vendeur sans déposer de plainte auprès d'un tribunal ; <i>v</i>) les actionnaires qui détiennent une part inférieure ou égale à 10 % du capital social de l'entreprise ont le droit d'examiner les documents de la transaction avant de déposer plainte ; et <i>vi</i>) l'étendue de la charge de la preuve est la même au civil qu'au pénal. La note 0 est attribuée si les réponses sont non, la note 1 si les réponses sont oui.</p>
6d)	Indice de protection des investisseurs (0-10)	5,0	5,3	<p>On obtient cet indice en calculant la moyenne de l'indice des trois sous-indices ci-dessus. Cet indice varie entre 0 et 10 (plus la valeur en est élevée, plus la protection des investisseurs est grande).</p>

Critère		RT	FR	Remarques
7)	Paiement des taxes et impôts (classement)	118	66	Sont recensées les taxes, impôts et cotisations obligatoires qu'une entreprise moyenne doit payer ou qui lui sont retenues chaque année, et évalue les démarches administratives nécessaires pour leur paiement. Les taxes, impôts et cotisations recensés comprennent notamment : l'impôt sur les bénéfices ou sur le revenu des sociétés, les cotisations sociales et les charges patronales payées par l'employeur, les taxes foncières, les droits de mutation, l'impôt sur les dividendes, l'impôt sur les plus-values, la taxe sur les transactions financières, la taxe d'enlèvement des ordures et les taxes sur les véhicules à moteur et les taxes routières.
7a)	Paiements (nombre par année)	12	11	Cet indicateur montre le nombre total de taxes, impôts et cotisations payés, le mode de paiement, la fréquence des paiements et le nombre d'organismes concernés.
7b)	Délai (heures par année)	930	132	L'indicateur évalue le temps nécessaire à la préparation, à la déclaration et au paiement de trois principaux impôts, taxes et cotisations (IS, TVA ou taxe sur les ventes, impôts liés à l'emploi, notamment les taxes sur les salaires et la main-d'œuvre et les cotisations sociales). Le temps de préparation comprend le temps nécessaire à la collecte de l'ensemble des informations indispensables au calcul des taxes ou impôts à payer.
7c)	Total à payer (% du bénéfice brut)	48,6	65,4	Le montant total des taxes et impôts est la somme des diverses taxes, impôts et cotisations sociales à payer, déduction faite des abattements et exonérations. En sont exclues les taxes retenues à la source (impôt sur le revenu) ou perçues par l'entreprise et reversées à l'administration fiscale (TVA, taxe sur les ventes ou impôt acquitté sur les biens et services) mais qui ne sont pas à la charge de l'entreprise.

Critère		RT	FR	Remarques
8)	Commerce transfrontalier (classement)	49	22	Cet indicateur est basé sur le recensement des règles de procédure à suivre pour l'exportation et l'importation d'une cargaison standard de marchandises par voie maritime.
8a)	Documents à l'export (nombre)	4	2	Tous les documents nécessaires à l'importation et à l'exportation de marchandises sont recensés.
8b)	Délai à l'export (jours)	17	9	La durée d'une procédure étant calculée de son début jusqu'à son achèvement.
8c)	Coût à l'export (USD par conteneur)	985	1078	Le coût correspond aux frais perçus pour un conteneur de 20 pieds. Tous les frais relatifs aux procédures d'exportation et d'importation des marchandises sont pris en compte, y compris les coûts engagés pour les documents, les frais administratifs liés au dédouanement et aux contrôles techniques, les frais de manutention dans les terminaux et les frais de transports terrestres.
8d)	Documents à l'import (nombre)	7	2	Voir les remarques « <i>Documents à l'export</i> ».
8e)	Délai à l'import (jours)	20	11	Voir les remarques « <i>Délai à l'export</i> ».
8f)	Coût à l'import (USD par conteneur)	1087	1248	Voir les remarques « <i>Coût à l'export</i> ».
9)	Exécution des contrats (classement)	95	10	Les indicateurs relatifs à l'exécution des contrats mesurent l'efficacité du système judiciaire en matière de résolution de litiges commerciaux.
9a)	Procédures (nombre)	27	30	La liste des actes de procédure établie pour chaque économie retrace la chronologie d'un litige commercial dont a été saisi le tribunal compétent.
9b)	Délai (jours)	820	331	Les délais couvrent la période entre le moment où le vendeur intente le procès et le règlement. Ce délai comprend à la fois les jours d'audience et les périodes d'attente entre les différentes phases du procès.

Critère		RT	FR	Remarques
9c)	Coût (% de la créance)	33,0	17,4	Le coût est exprimé en pourcentage du montant de la demande, soit l'équivalent de 200 % du revenu par habitant.
10)	Fermeture d'entreprise (classement)	113	40	Les données statistiques étant établies sur la base des réponses aux enquêtes fournies par des avocats et des administrateurs fiduciaires, et vérifiées par une étude des lois et réglementations en vigueur, ainsi que des informations accessibles au public concernant les systèmes de faillite.
10a)	Délai (années)	6,5	1,9	Le délai de recouvrement de la créance par les créanciers.
10b)	Coût (% de la valeur du patrimoine)	15	9	Le coût d'une procédure de faillite est calculé à partir des réponses aux enquêtes des juristes spécialisés dans les questions de faillite, et comprend les frais de justice ainsi que les frais engagés pour payer les juristes spécialisés dans les affaires de faillite, les experts indépendants, les avocats et les comptables.
10c)	Taux de recouvrement (cents par dollar)	20,9	44,7	Le taux de recouvrement recouvré par les créanciers dans le cadre d'une procédure de faillite, d'insolvabilité ou d'exécution de la dette.

Source : Doing Business 2009

ANOTACE

Příjmení a jméno autorů: Gregarová Lucie, Bc.; Satrapa Jaroslav, Bc.

Název katedry a fakulty: Katedra romanistiky, Filozofická fakulta UP

Název diplomové práce: „Scooter-taxi“ – projet de création d'entreprise

Vedoucí diplomové práce: Ing. Nicolas Schoemacker

Počet znaků: 205 250

Počet příloh: 6

Počet titulů použité literatury: 7

Klíčová slova: podnikatelský záměr, právní formy podnikání, obchodní rejstřík, daňová soustava, podnikatelské prostředí

Charakteristika magisterské diplomové práce:

Cílem této magisterské diplomové práce je přiblížit francouzskému čtenáři české podnikatelské prostředí a podat mu základní obraz o procesu založení nové firmy na území České republiky, a to od přípravy podnikatelského záměru, přes vyřízení nezbytných administrativních formalit, až po vlastní založení společnosti. Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. V první části je popsána formální podoba a obsah podnikatelského záměru a jeho hlavních částí. Druhá část slouží jako praktický průvodce pro začínající podnikatele. Ve stručnosti jsou zde uvedeny jednotlivé kroky nutné k založení společnosti s ručením omezeným. Třetí část srovnává založení firmy u nás a ve Francii. Čtvrtá, poslední část uvádí do praxe to, co bylo teoreticky popsáno v části první. Obsahuje tedy konkrétní podnikatelský záměr na založení nové firmy nazvané SCOOTER-TAXI, s. r. o.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Monod, E., *La méthode business plan pour la gestion de vos projets*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.

Stutely, R., *Business plan*, 2^e édition, Pearson Education France, Paris, 2005.

Moschetto, B.-L., *Le Business plan – Pratique et Conception*, Edition Economica, Paris, 2001.

Bessis, J., Galai, D., Hillel, L., Kienast, P., *Business Plan – Concevoir et rédiger un Plan de Développement*, Editions Nathan, Paris, 1993.

Solnik, B., *Gestion financière*, Dunod, Paris, 2001.

Kotler, P., Dubois, B., *Marketing Management*, Publi-Union Editions, Paris, 2000.

Veber, J., Srpová, J., *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing, a. s., Praha, 2008.

Documents électroniques

« Le projet personnel », Agence pour la création d'entreprises,
<http://www.apce.com/pid218/2-le-projet-personnel.html?espace=1&tp=2>, page consultée le 04/02/2009.

« Qui est Michael.E Porter ? », ECOMpedia,
http://www.ecompedia.net/index.php?title=Michael_Porter, page consultée le 04/02/2009.

« Le guide de vos finances – L'analyse financière ; Le bilan », Oséo – soutient l'innovation et la croissance des PME,
http://www.oseo.fr/votre_projet/developpement/guides_et_conseils/guide_de_vos_finances/l_analyse_financiere/le_bilan, page consultée le 04/02/2009.

« Le guide de vos finances - L'analyse financière ; Le compte de résultat », Oséo – soutient l'innovation et la croissance des PME,
http://www.oseo.fr/votre_projet/developpement/guides_et_conseils/guide_de_vos_finances/l_analyse_financiere/le_compte_de_resultat, page consultée le 04/02/2009.

« Le guide de vos finances - L'analyse financière ; Les ratios », Oséo – soutien l'innovation et la croissance des PME, http://www.oseo.fr/votre_projet/developpement/guides_et_conseils/guide_de_vos_finances/l_analyse_financiere/les_ratios, page consultée le 04/02/2009.

« Les formes juridiques des entreprises », Czech Republic – site officiel de la République tchèque géré par le Ministère des Affaires étrangères, <http://www.czech.cz/fr/economie-entreprises-sciences/je-veux-entreprendre/les-formes-juridiques-des-entreprises/les-formes-juridiques-des-entreprises?i=1?i=1>, page consultée le 08/02/2009.

« Živnostenské podnikání - informativní materiál - Francouzský jazyk », Ústecký kraj, http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=269046&p1=115061, page consultée le 08/02/2009.

« Le tableau de trésorerie », Institut professionnel des comptables et fiscalistes agréés, <http://www.ipcf.be/page.aspx?pageid=1339&menuid=1065>, page consultée le 18/02/2009.

« Elasticité de la demande », Wikipédia, http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89lasticit%C3%A9_de_la_demande, page consultée le 26/02/2009.

« Définition de Excédent brut d'exploitation - Lexique de finance », Vernimmen.net, http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_excedent_brut_d_exploitation.html, page consultée le 01/03/2009.

« Résultat net », Wikipédia, http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9sultat_net, page consultée le 01/03/2009.

« Le projet personnel », Agence pour la création d'entreprises, <http://www.apce.com/pid218/2-le-projet-personnel.html?espace=1&tp=2>, page consultée le 07/03/2009.

« Etapes de la création - Choisir un statut juridique », Agence pour la création d'entreprises, <http://www.apce.com/pid223/7-choisir-un-statut-juridique.html?espace=1&tp=1>, page consultée le 07/03/2009.

« Les formes juridiques des entreprises », Czech Republic - site officiel de la République tchèque, <http://www.czech.cz/fr/economie-entreprises-sciences/je-veux-entreprendre/les-formes-juridiques-des-entreprises/les-formes-juridiques-des-entreprises?i=1>, page consultée le 07/03/2009.

« Les principales formes juridiques », Createk, <http://www.createk-cherbourg.com/formes.html>, page consultée le 07/03/2009.

« L'Auto-entrepreneur : il faut savoir... », L'auto-entrepreneur, <http://www.auto-entrepreneur.cci.fr/>, page consultée le 07/03/2009.

« Starting o Business », Doing Business, <http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/StartingBusiness/>, page consultée le 08/03/2009.

« Doing Business 2008 », Doing Business, http://www.doingbusiness.org/documents/Press_Releases_08/DB_08_Oveview_English.pdf, page consultée le 08/03/2009.

« Doing Business 2009 », Doing Business, http://www.doingbusiness.org/documents/fullreport/2009/DB_2009_Francais.pdf, page consultée le 08/03/2009.

« Entreprises selon l'activité et la forme juridique », Institut national de la statistique et des études économiques, http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon09222, page consultée le 08/03/2009.

« Aide-mémoire du créateur d'entreprise », Chambre de commerce et d'industrie de Paris, <http://www.inforeg.cci.fr/Creez-votre-entreprise-rubrique-25>, page consultée le 08/03/2009.

« Impôt sur les sociétés », Agence pour la création d'entreprises, <http://www.apce.com/pid827/impot-sur-les-societes.html>, page consultée le 13/04/2009.

« Impôt sur les sociétés et amortissements », CzechInvest, <http://www.czechinvest.org/fr/impot-sur-les-societes-et-amortissements>, page consultée le 13/04/2009.

« Daň z příjmů FO », Finance.cz, <http://firmy.finance.cz/firmy-a-dane/informace/dane-z-prijmu/fyzicke-osoby-1/>, page consultée le 13/04/2009.

« Imposition forfaitaire annuelle », Wikipédia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Imposition_forfaitaire_annuelle, page consultée le 13/04/2009.

« Impôt société », Impot-sociétés.com, <http://www.impot-societes.com/impot-societe/>, page consultée le 13/04/2009.

« Impôt sur le revenu des personnes physiques pour les employés et les entrepreneurs », Czech Republic, site officiel de la République tchèque, <http://czech.titio.cz/fr/economie-entreprises-sciences/je-veux-entreprendre/entreprendre/impot-sur-le-revenu-des-personnes-physiques-pour-les-employes-et-les-entrepreneurs?i=>, page consultée le 13/04/2009.

« La fiscalité française », Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, http://www.impots.gouv.fr/portal/deploiement/p1/fichedescriptive_842/fichedescriptive_842.pdf, page consultée le 13/04/2009.

« Výše daní jednotlivých zemí v Evropě », Finance.cz, <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/svet/dane-EU/>, page consultée le 13/04/2009.

