



**HAL**  
open science

## La profitabilité dans le premier plan d'affaires imprimé en France (1569-1612)

Luc Marco, Robert Noumen

► **To cite this version:**

Luc Marco, Robert Noumen. La profitabilité dans le premier plan d'affaires imprimé en France (1569-1612). *Recherches en sciences de gestion*, 2016, 38 (115), pp.149-166. hal-01484413

**HAL Id: hal-01484413**

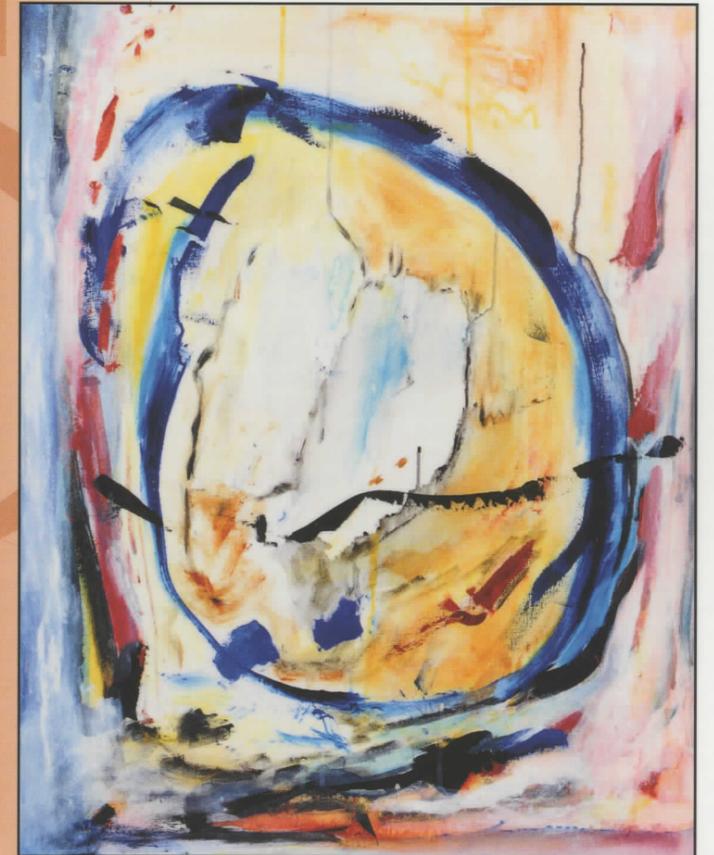
<https://sorbonne-paris-nord.hal.science/hal-01484413v1>

Submitted on 7 Mar 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Recherches en  
SCIENCES de GESTION  
Management                      Ciencias de  
Sciences                              Gestión



*Revue publiée avec le concours de  
L'Institut de Socio-Économie des Entreprises  
et des Organisations*

N° 115 - 2016

**ISEOR éditeur**

# Sommaire

## MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Valérie FRANÇOIS  
Pascal PHILIPPART L'échec d'un projet de spin-off  
universitaire ou la quête incomplète de  
légitimité..... 25

Christine LEBOULANGER  
Françoise PERDRIEU-AUDIÈRE Valorisation de la création et propriété  
industrielle dans le modèle culturel  
japonais : le cas de Sumitomo Electric..... 47

## GESTION COMMERCIALE MARKETING ET COMPORTEMENT DE L'UTILISATEUR

Lionel MALTESE  
Frank PONS L'écosystème des spectacles sportifs :  
de la recherche aux pratiques managériales  
...et inversement. .... 75

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS

Mohamed SOUFELJIL  
Lassâad LAKHAL  
Mounir BELLOUMI Impacts des caractéristiques de la PME  
familiale tunisienne sur l'adoption de la  
RSE : rôle médiateur de la connaissance  
de la RSE..... 99

## ORGANISATIONS DE SERVICE PUBLIC

Catherine DOS SANTOS  
Morad MOUSLI Quel pilotage de la performance par les  
tableaux de bord à l'hôpital public ?  
À propos d'un cas français ..... 127

## THÉORIE DE L'ENTREPRISE

Luc MARCO  
Robert NOUMEN La profitabilité dans le premier plan  
d'affaires imprimé en France (1569-1612)..... 149

Recherches en SCIENCES de GESTION  
Management Ciencias de  
Sciences Gestión

2016

Directeur de la revue : Pr. Henri Savall

**La profitabilité dans le premier plan d'affaires  
imprimé en France  
(1569-1612)**

Luc Marco  
Professeur émérite  
Chercheur au laboratoire CEPN-CNRS  
UFR Sciences économiques et gestion  
Université Paris 13 Sorbonne Paris Cité  
(France)

Robert Noumen  
Maître de conférences - HDR  
Chercheur au laboratoire CEPN-CNRS  
Département GEA de l'IUT de Saint-Denis  
Université Paris 13 Sorbonne Paris Cité  
(France)

*Quand a été édité le premier plan d'affaires français ? Sur quel type d'entreprise portait-il ? Le processus de retour d'investissement était-il dans le titre ? Autant de questions qu'il faut se poser pour faire une histoire des plans d'affaires en France. Et comme ce document est imprimé au plus fort de la révolution agricole qui secoue l'Europe en cette fin de la Renaissance, il faut aussi s'intéresser aux aspects gestionnaires du texte : que sont les coûts, les charges, les produits et les besoins visés ? Les profits annoncés sont-ils réalistes ?*

**Mots-clés :** Histoire, France, Renaissance, Plan d'affaires, Profitabilité.

*When was published the first printed French business plan? What type of company did it concern? Was the process of return of investment in the title? So many questions as these are necessary to settle to make a history of the businesses plans in France. And, as this document is printed at the height of the agricultural revolution which shakes Europe at this end of the Renaissance, it is also necessary to be interested in the managerial aspects of the text: what are the costs, the general expenses, the products and the aimed needs? Are the announced profits realistic?.*

**Key-words:** History, France, the Renaissance, Business Plan, Profitability.

*Quando se publicó el primer plan de negocios francesa? ¿A qué tipo de empresa corresponde? ¿Estuvo planteado en el título el proceso de retorno de la inversión? Hay muchas preguntas para hacer una historia de los planes de negocio en Francia. ¿Y como este documento fue impreso en lo alto de la revolución agrícola que sacude a Europa a finales del Renacimiento, también debe centrarse en los aspectos gerenciales del texto: ¿Cuáles son los costos, gastos, productos y necesidades específicas? ¿Son realistas los beneficios anunciados?.*

**Palabras claves:** Historia, Francia, renacimiento, plan de negocio, rentabilidad.

L'histoire internationale des plans d'affaires – ou *business plans* en anglais – situe le plus ancien document connu au projet de Christophe Colomb en 1490 pour la découverte de l'Amérique (cf. Giraudeau, 2010, p. 71 ; Gervais *et alii*, 2015). Le concept est déjà perceptible dans la culture du sucre aux Indes vers le milieu du dix-septième siècle (Ward, 1978). En France le premier plan imprimé est celui de Prudent Le Choysselat à Paris en 1569 pour la création d'une entreprise d'aviculture : *Discours économique, non moins utile que récréatif, montrant comme de cinq cents livres, pour une fois employées, l'on peut tirer par an quatre mil cinq cents livres de profit*

*honnête* (titre mis en français actuel). Connu en histoire de l'économie agricole, de l'alimentation, ce livre est ignoré des gestionnaires. Pourtant il présente une manière de calculer la profitabilité de l'entreprise projetée qui est très moderne.

En dehors des phéniciens qui n'ont pas laissé une telle trace, le romain Columelle semble avoir été le premier à calculer la profitabilité<sup>1</sup> en 60 avant notre ère pour le vin (cf. Vita et d'Amico, 2013 pour une analyse plus récente). L'italien Fibonacci a défini la marge bénéficiaire dès 1202. Le coût d'opportunité date de 1289 à la Cathédrale de Norwich. On connaît la profitabilité des barres de fer entre 1301 et 1349 (Blanchard, 2005, p. 1670-1690). La fabrication de la bière a donné lieu à des essais de calcul de profitabilité à la même époque (Unger, 2013, p. 164). Puis les premiers calculs sophistiqués de profit furent le fait de Pacioli en 1494 et de Robert Loder en 1610 (Edwards, 1989, p. 77-78 ; Loder, 1936). Mais seul Le Choysselat met le concept en titre de son ouvrage, ce qui est une première mondiale.

De plus, dès 1572 il utilise le mot « mesnagement » *dans son titre*, soit vingt-huit ans avant l'utilisation de ce terme par Olivier de Serres en 1600 (p. 667)<sup>2</sup>. Pour un plan d'affaires qui est devenu un *best-seller* dans l'Europe de la Renaissance, avec des traductions anglaises et allemandes, mettre ce mot en avant n'était pas anodin. Le rajout de l'expression « qui est le moyen de faire profiter son argent » dans la quatrième édition à Paris en 1585 est, elle, du fait de l'éditeur.

La gestion moderne des entreprises est donc née à l'intersection de deux mots : mesnagement d'une part pour la gestion des choses, et maniement pour la gestion des hommes<sup>3</sup>. Dans cet article nous suivrons deux parties : une présentation du plan d'affaires dans son contexte, puis le détail des calculs de profitabilité.

## 1. – Un plan d'affaires au temps des guerres de religion

Ce texte est signé par un magistrat royal qui vivait en province à 115 kilomètres de la capitale. Il dédie son œuvre au Damoiseau de Commercy, comte de Rochefort, capitaine de 50 hommes d'armes<sup>4</sup>.

1. Rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires.

2. Le mot mesnagement découle du vieux mot français du XV<sup>e</sup> siècle, « mesnager », qui signifiait « tenir en main les rênes d'un cheval ». Son occurrence la plus ancienne remonte à 1524 (André Thevet, *Pourtraits et vie des hommes illustres*, p. 303).

3. On connaît l'expression « maniement des affaires d'Etat » due à Sully en 1611 (Sully, 1970, p. 1).

4. Il s'agit de Jacques de Silly (1513-1570), gentilhomme de la Maison du Roi dès 1552 et représentant de la Noblesse aux Etats généraux d'Orléans en décembre 1560 et

Ce livre n'a eu que deux éditions du vivant de l'auteur. En revanche les millésimes ultérieurs, modifiés par les éditeurs successifs, ont eu une diffusion internationale.

#### a. Un magistrat et avocat de province

Prudent le Choyselat, dont le nom signifiait en ancien français « le meunier », est né vers 1530 dans une famille de magistrats. Après des études en droit, il est devenu procureur du roi Charles IX et de la reine Catherine de Médicis (tant que son fils ne fut pas marié en 1570)<sup>5</sup> à Sézanne, petite ville près de Châlons-sur-Marne<sup>6</sup>. Il relevait du gouvernement de Champagne et de Brie sous l'autorité du Bailly de Meaux, et a dû être nommé procureur vers 1560 car il avait déjà ce titre quand il représenta le peuple aux Etats généraux d'Orléans en janvier 1561. Son prédécesseur s'appelait Jacques de Villiers (Anonyme, 1546, feuillet cvji). Les magistrats étaient payés en deux parties : une part du roi payée en quatre trimestres mais dont le souverain gardait souvent le quatrième pour son budget (en échange d'une rente), et une part du baillage payée en nature ou en argent par les clients de son activité d'avocat. C'est à l'occasion de la demande par sa femme, Louise Poulet, du paiement de l'arriéré de la part non payée par le roi que nous apprenons qu'il est mort en 1577 : « 855. *Sezanne (Brie). Quittance donnée par Louise Poulet, veuve de Prudent Le Choyselat, procureur du roi au Bailliage de Sezanne, des arrerages de rentes qu'elle possède sur les Aides de l'élection de Sezanne, pour argent prêté au Roi. 17 octobre 1577, parchemin.* » (Techener, 1972, p. 247)<sup>7</sup>.

#### b. Evolution du texte

janvier 1561 où il rencontra notre auteur dans la commission « justice ». Le discours de Silly aux Etats généraux est reproduit dans de Thou (1742, p. 8-9).

5. Charles IX, devenu roi en 1560, ne fut majeur qu'en 1563, il se maria le 26 novembre 1570 et mourut en 1574. Henri III lui succéda alors (voir Bordonove, 2009).

6. Le comté de Sézanne resta possession du roi de France jusqu'en 1581 où il passa au Duc d'Angoulême. En 1566 la ville fut prise par les Huguenots qui la pillèrent (Baye, 1875, p. 3).

7. Les archives de Sézanne ont été dépouillées par l'abbé Millard en 1897. Les archives des procureurs du roi sont conservées aux Archives nationales dans la série Y (Châtelet de Paris et prévôté de l'Ile-de-France) dans les cartons VIII – Communauté des procureurs au Châtelet- et XIII – Chambre du Procureur du roi. Sur le paiement des procureurs par l'autorité royale désargentée, voir Marcel Rousselet (1957, p. 229).

Sortie en 1569, la première édition était pourtant autorisée par la censure royale depuis le 30 mai 1567. Pourquoi avoir attendu près de deux ans pour éditer le texte ? L'évolution de la législation du secteur explique cela. La vente d'œufs était au départ assurée par une corporation de poulaillers ou vendeurs de volailles (dont les poules, coqs et poussins). Leurs concurrents étaient les oyers-rôtisseurs qui vendaient, eux, des oies rôties. En 1509 Louis XII donna le droit aux rôtisseurs de cuire et de vendre toute viande en poil et en plume. Réaction immédiate des poulaillers : faire un procès contre ce privilège qui leur enlevait tous leurs bénéfices. En 1526 les rôtisseurs font interdire aux poulaillers la vente de viande cuite, ce qui réduisait encore leurs marges. En 1546 le roi François II, excédé par la longueur de ce procès, rend cette profession libre. Ce qui n'empêcha pas un nouveau procès en 1554, le Parlement de Paris tranchant en deux : la viande crue pour les poulaillers, la cuite pour les rôtisseurs. Enfin, en 1578, ce fut la victoire finale des méchants rôtisseurs : la corporation des poulaillers disparaît provisoirement.

Le magistrat Le Choyselat a aussi remarqué qu'en 1567 le roi Charles IX a fixé le prix de ces aliments : le plus gros chapon à 7 sols, la meilleure poule 5 sols et le gros poulet d'un kilogramme 20 deniers. Le but était de tenter d'arrêter l'inflation qui avait atteint l'économie du pays en créant le corps des Inspecteurs des marchés, chargés de contrôler ces prix sur les marchés français. Notre auteur a donc attendu deux ans pour que les critères économiques relatifs à son plan d'affaires soient un peu stabilisés. Et comme son projet est adressé à un ami ruiné, il a dû attendre de constater sa déchéance effective découlant de la guerre entre catholiques et protestants, pour publier sa brochure destinées à le remettre en fortune. Selon *La Croix du Maine* cité par Huzard (1830, p. 11) l'ouvrage aurait bien été composé en 1567 au pays de Lodunois<sup>8</sup>, puis complété par une page de titre deux ans plus tard, et par le rajout dans la dédicace à son ami de la formule « & soixante-neuf » (Le Choyselat, 1569, p. 8 dans notre traduction).

La deuxième édition, datée de 1572, était due au fait que l'accord de la censure courrait sur sept ans à compter du 30 mai 1567 : il fallait utiliser ce droit à temps. Le fait que les caractères utilisés soient usés montre que cette réimpression a été faite à partir de la première composition du texte.

8. Loudun se trouve près de Rochefort : l'imprimeur a été recommandé à notre auteur par Jacques de Silly.

La troisième édition, datée de 1581, est postérieure à la mort de l'auteur comme nous l'avons vu plus haut. Une édition intermédiaire de 1575 n'a pas été retrouvée.

La quatrième édition datée du 5 octobre 1585 remplace la partie « mesnagement » par l'ajout du morceau de phrase : « *qui est le moyen de faire profiter son argent.* » Là aussi initiative de l'éditeur qui cette fois-ci est différent : « on les vend, au Palais, par les Colporteurs », preuve que le livre s'était démocratisé pour être vendu, sous une forme moins luxueuse (petit in-octavo)<sup>9</sup>, aux classes populaires par colportage dans les campagnes et petites villes.

La cinquième édition, datée de 1586, est ressortie en 2011 dans une vente aux enchères chez Binoche et Giquello : « *Discours oeconomique, non moins utile que récréatif. Monstrant comme par le mesnagement de Poulles, de cinq cents livres, pour une fois employées, l'on peut tirer par an quatre mille cinq cents livres de proffit honneste.* Anvers, François Garet, (en fait, Lyon, Benoist Rigaud) 1586, in-16.

La sixième édition, datant de 1590-95, a été publiée à Paris par Fleury Bourriquant (voir Huzard, 1830, p. 16-17). La septième édition française, datée d'août 1598, est publiée à Fréjus par le Bon Mesnager. Le titre se termine par le morceau de phrase : « *qui est le moyen de faire profiter son argent sans usure.* » Une réimpression légèrement différente a aussi été éditée en cette même année 1598. Ces éditions du sud de la France sont contemporaines de l'Edit de Nantes qui chassa les protestants vers les régions méridionales. Or Max Weber a montré que l'esprit protestant était plus favorable aux plans d'affaires que l'esprit catholique, moins entreprenant (Besnard, 1970).

Une septième édition, datée du 15 mars 1612, a été publiée par Martin Le Menestrier à Rouen. Dans le titre le mot « profiter » est remplacé par « profier » ! C'est une habile contrefaçon de l'édition de 1572 mais elle reste, selon Huzard (1830, p. 22) comme la plus belle édition avec la première. Il conteste donc cette assertion de contrefaçon.

9. Concernant le format des livres de cette époque, se référer aux gabarits dans le livre de Mortet (1925).

Une huitième édition, parue en 1800 (an IX de la République), est publiée par Cussac, imprimeur-libraire à Paris. C'est une contrefaçon de l'édition précédente de 1612. Elle a été vendue par la maison Techener jusqu'en 1835 à un prix compris entre 5 et 50 francs de l'époque.

Au total ces huit éditions françaises, plus les deux éditions anglaises (1577 et 1580)<sup>10</sup> et l'édition allemande de 1615, ont contribué à répandre la pensée de notre auteur dans toute l'Europe. Le tirage total de ces onze éditions a dû dépasser les 10.000 exemplaires, d'où la sortie régulière en vente aux enchères de ces curieuses brochures.

### c. Influence du livre jusqu'en 1650

Deux ans après la première édition, le poète François De Belleforest, qui avait donné le poème introductif à Le Choyselat, traduit le livre de l'agronome italien Augustin Gallo (1571). Dans le titre on trouve le mot « mesnagerie » et, à la place des profits honnêtes, des plaisirs honnêtes ! Même éditeur<sup>11</sup>, même public : la filiation est évidente. Mais celui-ci ne cite pas Le Choyselat dans sa liste des grands auteurs en la matière : il ne donne que les noms de Caton, Columelle, Crescens, Varron et Constantin.

Un auteur important a été influencé par notre homme : Olivier de Serres (1600) qui est considéré comme le « père de l'agriculture française ». Appelé par Henri IV à Paris, il introduisit les mûriers blancs et les vers à soie. Son livre *Théâtre d'agriculture* a été commandé par le Roi en 1600 et imprimé à plusieurs milliers d'exemplaires pour le développement de l'économie rurale.

Il étudie très rapidement le problème des poulaillers en deux endroits de son livre. Dans le cinquième « lieu », intitulé « *De la conduite du poulailler, du Colombier, de la Garenne, de l'Estang, du Ruscher et des Vers-à-Soye* », il présente une classification de la volaille qu'il divise en deux : la terrestre et l'aquatique (p. 553). La terrestre se répartit en 8 espèces : la poule commune ou domestique,

10. La première de 1577 est encore en vente par les éditions *Early English Books Online*, dans la série « Early History of Industry & Science ». La seconde n'est qu'une simple réimpression. Pour l'édition allemande il faut aller sur internet.

11. Sur cet éditeur parisien catholique, né en 1533 et mort en 1584, voir l'article stimulant de Luc Rataut (2009).

race française très ancienne ; la poule d'Inde ou Méléagrides, race récemment importée ; les Gélinoles ou faisans de Numidie ; les poules d'eau ; les hérons ; les Ortardes ; les Hallebrans ; et les Aigrettes (p. 555-556). Les poules vivent en bonne harmonie avec les coqs et moins avec les chapons qui les distraient (p. 557). Il utilise le mot « profitable » très souvent.

L'expression « entreprise profitable » est en effet très utilisée à cette époque. Les premières utilisations du mot « entreprise » (au sens de projet) dans les titres d'ouvrages sont, d'après nos recherches : *De l'entreprise et voyage de Naples* d'Octavien de Saint-Gelais (vers 1530), *Discours sur la chrétienne et louable entreprise*, de Scipion de Rogres (1572) et *La valeureuse entreprise, sur la ville de Han, aux frontières de la Picardie*, par le duc de Bullon (1595). En février 1607 la déclaration du roi relative au dessèchement des marais indique : « Et pout autant pour l'exécution de cette entreprise profitable au public, nous recognoissons qu'il faut un grand fonds de deniers, et une continuelle assistance de personnes expérimentées aux affaires(...) » (Isambert, 1829, p. 314-315)<sup>12</sup>. En 1616 Théodore de Bry a cette formule habile : « y balançant les profits avec les dangers » (p. 35). Enfin le lien entre les profits et l'entreprise est fait en 1631 par Pierre Mathieu : « ...grands profits de cette entreprise, ils offroient cent mille francs, pour aider à payer les frais de guerre. » (p. 191). Notre auteur visait les profits maximaux ; voyons comment il concevait la profitabilité.

## 2. – Calcul de la profitabilité de l'entreprise projetée

Dans ce plan d'affaires le promoteur présente les éléments de son marché en identifiant les besoins de sa clientèle potentielle dans le cadre d'une logistique aval, puis dans une démarche de logistique interne. Il va retenir plusieurs éléments : la difficulté que rencontrera l'entreprise face aux maladies des poules et des coqs, les conséquences de cette situation face à la physiologie des coûts sanitaires, et les bénéfices escomptés par l'entreprise.

### a. Les besoins des clients

12. Déjà le 16 avril 1601 le roi Henri IV édicte une loi intitulée : *Traité VII du commerce sur le bien et profit que font les loyaux Marchands aux Royaumes et Monarchies, avec la Commission du Roy à ses fins*, 17 pages.

Ceux-ci sont assez simples. Il s'agit de préciser la qualité des produits appréciés par les consommateurs. On y affirme la localisation du marché parisien à travers ses contraintes : adaptabilité du produit, caractéristiques des consommateurs et nombre de clients potentiels : « Tu vendras ou feras vendre chacun œuf frais aisément six derniers pièce, car je te puis assurer qu'il y a mille personnes dedans la ville de Paris, qui bailleront librement & volontiers pour chacun œuf un carolus<sup>13</sup>, s'ils étaient assurés qu'ils fussent frais, de jour à autre, que je dirais deux milles personnes, je penserais ne rien avancer contre la vérité. »<sup>14</sup>

En plus dans cet ouvrage la représentation du besoin se confond avec la notion de bien-être de l'époque, les habitudes de consommation et les exigences de la clientèle étant visées à la fois dans leur dimension subjective, culturelle et religieuse. C'est par la détermination du besoin pour combler une demande ou une absence par nécessité sur le marché que tout commence. Le Choyselat nous apporte les précisions suivantes : « Combien y a-t-il de gentilshommes & damoiselles qui désireraient sur le matin l'œuf frais ? Combien y a-t-il de bourgeois & bourgeoises touchés de ce même désir ? Combien de personnes vieilles ennuyées de chair souhaitent l'œuf frais pour un dîner ? Car tu n'ignores pas que l'œuf de sa nature est prompt à nourrir, & nourrit délicatement, & cause le bon sang ... ALBERT le grand dit, qu'il répare autant de bon sang en la personne, que le jaune ou moyeu est gros, & se convertit tout en aliment. »

Nous résumons dans le tableau 1 les trois hypothèses du plan d'affaires émises par Le Choyselat. Il fait deux hypothèses : l'une haute, l'autre basse. Nous avons calculé la situation moyenne entre ces deux bornes, que nous appellerons « hypothèse normale ». Pour faciliter les calculs, nous avons arrondi les sommes en livres tournois, pour ensuite remettre les sommes selon les différentes gradations de la monnaie de l'époque : en livres tournois, sols, deniers.

13. Monnaie ancienne valant dix deniers tournois.

14. Prudent Le Choyselat, 2015, p. 23.

**Tableau 1.** Résumé des données contenues dans le plan d'affaires de 1569.

Poste	Montant en Livres	Commentaire (l'année dure 365 jours)
Investissement de départ.....	500	Pour financer les coûts fixes.
Chiffre d'affaires prévu :		
-hypothèse haute.....	7 300,0	800 œufs à 6 deniers = 20 £ jour.
-hypothèse basse.....	5 475,0	600 œufs à 6 deniers = 15 £ jour.
-hypothèse normale.....	6 387,5	700 œufs à 6 deniers = 17,5 £jour.
Coûts fixes :	500	Investissement de départ
- location ferme sud de Paris.....	61	365 liv. dans le texte (27, rectifié)
- achat de 1 200 poules.....	300	5 sols x 1 200 = 300 livres
- achat de 120 coqs.....	48	120 x 8 sols = 48 livres
- location d'un ânier.....	91	7 livres et 11,66 sols par mois <sup>15</sup>
Coûts variables (hyp. haute):	2 203	
-primes des revendeuses.....	364	5 sols pour 100 œufs = 7£ semaine
-paiement des médecins.....	260	+ 25 œufs frais/semaine/médecin
-salaire des 4 servantes.....	365	5 sols x 4 servantes/par jour
-nourriture des volailles.....	787,4	chiffre exact : 787 livres dix sols
-frais divers.....	426,6	par déduction des autres frais variables
Coûts variables (hyp. basse) :	1 101,5	
-primes des revendeuses.....	182	2,5 sols pour 100 œufs = 3,5
-paiement des médecins.....	130	£/sem.
-salaire des 4 servantes.....	182,5	Plus 13 œufs frais par semaine
-nourriture des volailles.....	393,7	2,5 sols x 4 servantes/par jour
-frais divers.....	213,3	Chiffre exact : 393 livres six sols
		Par déduction des autres frais variables
Coûts variables (hyp. normale) :	1 652,25	
-primes des revendeuses.....	273	3,75 sols /100 œufs = 3,5 £/sem.
-paiement des médecins.....	195	Plus 19 œufs frais par semaine
-salaire des 4 servantes.....	273,75	3,75 sols x 4 servantes/par jour
-nourriture des volailles.....	590,55	Chiffre exact : 590 livres huit sols
-frais divers.....	319,95	Par déduction des autres frais variables
Somme des coûts annuels :		
- hypothèse haute.....	2 703	500 + 2 203 (plus 15 sols)
- hypothèse basse.....	1 601,5	500 + 1 101,5
- hypothèse normale.....	2 152,25	500 + 1 652,25
Profit anticipé :		
- hypothèse basse.....	3 447	-Exact : 3 447 £ 3 sols 9 deniers
- hypothèse haute.....	4 596	-chiffre exact : 4 596 £ 5 sols
- hypothèse normale.....	4 021,5	-chiffre exact : 4 021 £ 6 sols
Taux de profit :		
- hypothèse basse.....	589,4%	C'est la rentabilité financière :

15. Nous avons considéré que la nourriture des ânes (91,5 livres) était avancée par l'ânier, ce qui constitue la seule avance que nous avons constaté. Ce choix est lié à la contrainte de rester dans les 500 livres initiales. Même problème pour la location de la ferme.

- hypothèse haute.....	819,2%	rapport entre le résultat net et les investissements.
- hypothèse normale.....	704,3%	
Profitabilité :		C'est ici le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires. Il est identique pour les 3 hypothèses.
- hypothèse basse.....	63,0%	
- hypothèse haute.....	63,0%	
- hypothèse normale.....	63,0%	

NB : Une livre tournois vaut 20 sols ou 240 deniers.

Ce marché hautement profitable (63% du chiffre d'affaires se transforme en résultat net) va dépendre de différents facteurs physiologiques, des conditions climatiques, environnementales et des terres dans l'objectif de la rentabilisation de l'exploitation avicole. Ce contexte global, s'il n'est pas maîtrisé, peut être à l'origine des maladies sources de dépenses supplémentaires pour le projet : les frais sanitaires représentent 28,4% du total des coûts variables. Et il faudrait compter avec le renouvellement du poulailler qui est un matériel qui pourrait s'amortir. Le Choyselat, lui, insiste sur le risque sanitaire.<sup>16</sup>

### b. Les maladies des poules et des coqs

Le modèle économique développé dans Le Choyselat nous propose un projet soumis à une contrainte centrale qui est le risque de la maladie des poules et coqs. Celle-ci participe à la détérioration de l'*extrant* source d'une qualité du produit non conforme à l'idée de départ, aux besoins de la clientèle visée car désormais le produit ne respectera pas un niveau de valeur qui puisse le rendre profitable : s'il est cassé, flasque, immangeable (au bout d'une semaine environ).

Il s'agit, pour le créateur d'entreprise, d'un risque technique qui porte sur la maîtrise de la production des poules et des coqs dont la réalisation aura des conséquences financières importantes. Ce risque étant dangereux pour le projet, Le Choyselat y prêtait une attention particulière en respectant une « procédure originale » d'identification de la maladie allant de sa localisation à la réponse adéquate à y apporter, en passant par un inventaire des réponses possibles.

C'est pourquoi, pour atteindre un objectif de rentabilité, les fermes doivent lutter par la prévention contre les maladies qui frappent les bêtes car les oiseaux malades sont improductifs. Face à cette situation quelles précautions le promoteur doit-il prendre pour limiter l'introduction et la diffusion des maladies ?

16. Pour un calcul du plan d'affaires sur trois années pleines, voir notre article dans la revue RHPM (Marco, 2015). Les résultats diffèrent si on raisonne sur un an ou sur trois.

Cette situation met en évidence le caractère coûteux des méthodes de contrôle sanitaire, notamment en ce qui concerne la propreté des poulaillers à travers leur gestion et leur hygiène. Et survient aussi la difficulté de faire face aux principaux parasites (internes et externes) affectant la volaille. Pour Le Choysel, « la plus commune maladie est la pépie, ou pituite, qui est maladie à la langue, le bout de laquelle s'endurcit en façon d'un cartilage, & perd la poule le goût du boire & du manger, & infecte les poules, principalement entre la moisson & les vendanges. »<sup>17</sup> Il parle aussi de la gratelle, maladie due aux parasites des paniers de ponte et de couvage (p. 20 de notre traduction).

Ces coûts sanitaires<sup>18</sup> sont en réalité dans le processus de la réalisation du projet des *coûts récurrents*. Ils grèvent profondément à la fois les flux nets dans le cadre de l'élaboration d'un délai de récupération et les flux annuels dans une démarche de recherche de la valeur actuelle nette ayant un taux d'actualisation, malheureusement pas calculé à l'époque. Pour Le Choysel, les choses sont plus simples car il dit : « déduisons la dépense, & ce qui restera nous l'appellerons profit : car les jurisconsultes disent que nous n'appelons point fruit ou profit sinon ce qui reste après que la dépense est déduite, comme Papinian Jurisconsulte très célèbre l'a bien défini au vingt-quatrième livre des Pandectes, sous le titre de la répétition de la dot, après le mariage dissous. » (p. 27). Cette approche très pragmatique s'explique par le fait qu'il veut vendre plus cher que le prix de marché imposé par le Roi, ou que le prix entre particuliers découlant de la loi de l'offre et de la demande<sup>19</sup>.

### c. Les bénéfiques et la rentabilité

Dans Le Choysel, les dépenses (ou sorties de fonds) sont en réalité composées des coûts initiaux (investissements effectués notamment pour la construction du poulailler) et des coûts récurrents, surtout les frais inhérents aux soins de la volaille et à la logistique d'acheminement sur le marché : « Pour la dépense des ânes, encore qu'il croisse ordinairement force chardons ès environs de telles métairies, nous jetterons cinq sols par jour, revenant à quatre-vingts

17. Le Choysel, 2015, p. 30-31.

18. Le prix payé aux médecins était élevé car le nombre de praticiens officiels était fort ténu : 72 médecins en 1560 pour 300.000 habitants à Paris, cela fait un médecin pour 4.167 personnes (Callebat, 1999, p. 112).

19. Les professionnels devaient vendre sur un marché contrôlé par des inspecteurs, tandis que les quidams qui avaient un enclos pouvaient vendre directement aux particuliers en ne passant pas par le marché officiel dit « marché du pilori ».

onze livres cinq sols par an. Et pour l'ânier, duquel on peut tirer quelque autre service, après qu'il aura conduit ses ânes au port des œufs ... ne lui faut moins qu'à une chambrière, qui sont cinq sols par jour, & par an quatre-vingts onze livres cinq sols, lequel néanmoins tu avertiras de ne tant changer ses ânes, qu'ils ne puissent encore bien porter, ou la patience, ou le murmure qui se trouve ès couvents d'aucuns moines non réformés<sup>20</sup>. » Quant aux entrées de fonds, elles sont matérialisées uniquement par le produit de la vente des œufs ainsi que d'un « produit dérivé » qui est ici la vente des poules et des coqs en surnombre. Il s'agit aussi d'avantages financiers intangibles car la taille croissante du cheptel garantit un *cash-flow* régulier et sûr.

En tenant compte des flux d'entrées et sorties dans le projet, il est possible de déterminer le délai du retour sur investissement. Le seuil de rentabilité se situe au bout de 35,8 jours (716/20) et donc au bout de la vente de 28 640 œufs (800 x 35,8). Au-delà de cette limite l'entreprise est bien rentable puisqu'ici le capital est assimilé aux coûts fixes. Un mois et six jours après la création de l'entreprise c'est magique ! Suivant une loi binomiale, pour l'hypothèse basse, on obtient 41,7 jours (626/15) et 25 020 œufs (600 x 41,7). Pour l'hypothèse normale on obtient 38,57 jours (675/17,5), ou 26 999 œufs (700 x 38,57)<sup>21</sup>. Donc l'entreprise est rentable en moins d'un mois et demi dans tous les cas de figure !

C'est pourquoi le calcul du bénéfice est intimement lié à la différence entre le produit de vente et le coût de tous les éléments qui participent à la qualité du produit final. C'est-à-dire ici les œufs qui sont mis à la vente (hors ceux consacrés à la reproduction du cheptel par couvage des poussins). Le Choysel nous dit : « Maintenant reste à te faire connaître le profit qui reviendra par chacun jour de ta somme : tous frais faits, dépenses déduites, la pension de ta maison payée, le salaire de tes servantes, la reconnaissance envers les médecins, les revendeuses contentées, la dépense des ânes & âniers précomptée, & la mangeaille : car sur la vente tes œufs ne se prendra imposition ou gabelle, comme se faisait du temps de Jean Ducas, ... »<sup>22</sup>

Les taux de profits extraordinaires ont dû faire leur effet dans les campagnes du temps, mais c'était trop beau pour être vrai et Jean De La Fontaine en tirera la fable de la poule aux œufs d'or ! Les louanges

20. Le Choysel, 2015, p. 26.

21. Calcul : charges fixes/taux de marge sur coûts variables. Soit, pour l'hypothèse haute 500/69,82% = 716,13 ; pour l'hypothèse basse : 500/79,88% = 625,94 ; et pour l'hypothèse normale : 500/74,13% = 674,49 £.

22. Le Choysel, 2015, p. 22.

des partisans de Le Choyselat étaient très naïves et les dubitatifs n'ont pas laissé de trace écrite selon nos recherches. Les principales critiques ne vinrent qu'à partir du moment où les cours d'agriculture enseignés après la Révolution firent une analyse plus scientifique de l'aviculture (Thouin, 1809).

#### d. Critiques du plan d'affaires le choyselien au XIX<sup>e</sup> siècle

En novembre 1845 un spécialiste de l'élevage des poules critique le livre de notre auteur (Loiseleur-Deslongchamps, 1845, p. 469-473) sur les quatre points suivants :

1°) Le Choyselat a surévalué la production d'œufs par ses poules (800 œufs par jour !) ce qui est irréaliste car il n'a pas tenu compte des saisons et des races avicoles ; cette erreur devrait réduire du tiers ou de moitié le revenu supposé par notre auteur (p. 470).

2°) Même problème du côté de la vente des œufs : le prix demandé est irréaliste car la demande n'est pas rare pendant la belle saison et on a des pénuries de production pendant la mauvaise ; le prix doit donc être diminué des 5/6<sup>e</sup> pour avoir une évaluation raisonnable (p. 471).

3°) La nourriture des poules (2 setiers parisis d'orge, d'avoine et de vesce) était alors beaucoup trop chère : il aurait fallu donner un aliment moins coûteux (son détrempe) pour réduire ce coût de moitié.

4°) Les pertes dues aux maladies des poules et à leur décès inopiné n'ont pas aussi été prises en compte par notre auteur, qui ne provisionne pas une somme précise à cet effet (p. 472).

D'où la conclusion de ce spécialiste : « je ne pense pas que ce livre ait jamais pu être un ouvrage *utile* et que jamais personne ait pu mettre en *pratique* pour se faire un revenu certain. » (*Ibidem*). Mais il lui trouve encore un certain intérêt car le prix des poules était nettement plus bas en 1569 qu'en 1845, quand on se base sur la valeur du marc d'argent pour faire la conversion : 1 marc permettait alors d'acheter 68 poules, tandis qu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle il faut 4 marcs d'argent pour acquérir 100 volailles (p. 473).

Pourtant, en 1852 une veuve parisienne récemment retirée à la campagne, à Belair sur la commune de Charny dans l'Yonne, mit en application le plan d'affaires de notre auteur ; c'était madame de Linas, dont l'aventure est contée dans un ouvrage douze ans plus tard (Gayot, 1864). Partant d'un cheptel initial de 40 poules, elle obtint

rapidement 550 naissances avec l'aide des ménagères du coin (p. 44), puis atteignit le chiffre choyselien de 1.200 poules en 2 mois et 6 jours. Les résultats furent bons et il était donc possible d'appliquer le plan d'affaires de notre auteur en utilisant les méthodes modernes d'élevage avicole (p. 186).

#### Conclusion

De par son titre, l'opuscule de Le Choyselat fait partie de l'économie domestique et rustique : il est le successeur de l'anglais Fitzherbert (1523), du français Charles Estienne (1554)<sup>23</sup> et du génial italien Tarello (1567). N'étant pas le premier à introduire le mot « profit » dans son titre, il va cependant plus loin que ses prédécesseurs en mettant l'accent sur le retour d'investissement : mettre 500 livres tournois pour en gagner 4.500 était une folle promesse pour temps fous : même les huguenots pourtant portés au grand commerce ont dû trouver cette performance extraordinaire (Daussy, 2014)<sup>24</sup>.

Au vu de son contenu il relève d'un champ plus large : les sciences agronomiques et vétérinaires. Dans le premier secteur il apporte une définition moderne du plan d'affaires : liste des points forts, des points faibles, état des charges prévisionnelles, deux hypothèses de profit, annonce alléchante d'une forte profitabilité à terme. Son ami ne pouvait qu'être ravi à défaut de redevenir riche immédiatement. Dans le second champ on doit à Jean-Baptiste Huzard (1755-1838) d'avoir remis toute la lumière sur ce livre et de l'avoir conservé dans la bibliothèque de l'École vétérinaire d'Alfort.

Enfin, dans le champ des sciences de gestion (Marco, 2016), il fait figure de précurseur car il témoigne de l'apparition du « *nouvel esprit commercial apparu dans l'agriculture – en liaison avec les bouleversements sociaux du monde rural – [qui] suscitait partout une littérature qui cherchait à diffuser ces nouvelles méthodes de production généralement connues sous le nom de Révolution Agricole.* » (Schumpeter, 1954, p. 223-224). En mettant dans son titre à la fois le mot « économique » et la notion même du plan d'affaires

23. Traduit en français en 1564 par son gendre Jean Liébault sous le titre de la *Maison rustique*.

24. Selon le site du Centre national de ressources textuelles et lexicales, le mot « profitablement » apparaît en 1694 ; on voit ici que la notion est antérieure au mot. Le premier texte français où le mot « profitable » est dans le titre date de 1486 : *Le livre intitulé internelle consolation très utile et profitable*, traduction du latin par Thomas Kempriz, Lyon, Bibliothèque du Palais des Arts, édition de 1531, 155 feuillets.

basé sur la recherche du profit maximal, il a révolutionné la manière de rédiger des prospectus d'affaires à venir : être précis et ambitieux. En retenant un écart de 25% entre l'hypothèse basse et l'hypothèse haute, il a fait une avancée notable en calcul de rentabilité. Pour cela il doit être lu et relu, à la lumière de nos connaissances actuelles sur l'économie privée du seizième siècle<sup>25</sup>. L'art de la rentabilité a donc précédé les méthodes de calcul de la rentabilité (Slywotzky, 2002).

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANONYME, *Les coutumes et statutz particuliers de la plupart des bailliages*, De Gailliot, Paris, 1546.
- BAYE J. de, *Sézanne, d'après les historiens du XVII<sup>e</sup> et du XVIII<sup>e</sup> siècle*, Imprimerie de A. Patoux, Sézanne, 1875.
- BESNARD Ph., *Protestantisme et capitalisme : la controverse post-webérienne*, Armand Colin, Paris, 1970.
- BLANCHARD I., *Mining, Metallurgy and Minting in the Middle Ages*, Volume 3, Franz Steiner Verlag, Stuttgart, 2005.
- BORDONOVE G., *Charles IX, Hamlet couronné*, Pygmalion, Paris, 2009.
- BULLON, duc de, *La Valeureuse entreprise, sur la ville de Han, aux frontières de la Picardie*, Albert Henry, La Haye, 1595.
- CALLEBAT L. dir., *Histoire du médecin*, Flammarion, Paris, 1999.
- COLUMELLE L.-J. M., *Les Douze livres des choses rustiques*, traduits par Claude Cottereau, Kerver, Paris, 1553.
- CRESCENS P. de, *Le livre de prouffitzs champestres et ruraux*, Veuve Le Noir, Paris, 1521 (écrit vers 1320).
- DAUSSY H., *Le parti huguenot, chronique d'une désillusion (1557-1572)*, Droz, Genève, 2014.
- DOUCET R., « Le commerce et l'industrie de la soie (d'après des inventaires lyonnais du XVI<sup>e</sup> siècle) », in *Mélanges économiques dédiés à M. le professeur René Gonnard*, LGDJ, Paris, 1946, p. 81-88.
- EDWARDS J.R., *A History of Financial Accounting*, Routledge, London, 1989.
- ESTIENNE Ch. [dit Stephanus] (1554) *L'Agriculture et maison rustique de M. Charles Estienne docteur en médecine. En laquelle est contenu tout ce qui peut estre requis, pour bastir maison champestre, nourrir et médeciner*

25. Sur la manière de gérer les entreprises industrielles de l'époque, voir la contribution de Roger Doucet (1946). Il faudrait retrouver des inventaires de poulaillers dans les archives notariales pour aller plus loin.

- bestial et volaille de toutes sortes...*, J. Du Puis, Paris, 1554, réédité avec Jean Liebault en 1578.
- FITZHERBERT A. *The Boke of Husbandry. Here begynneth a newe tracte moost profytable for all husbnde men: and very frutefell for all other persons to rede*, Skeat, London, 1523.
- GALLO A., *Secrets de la vraye agriculture, et hosnnetes plaisirs qu'on reçoit en la mesnagerie des champs, pratiquez & experimentez tant par l'auteur qu'autres experts en ladicte science, divisez en XX journées, par Dialogues*, traduction François De Belle-Forest, Nicolas Chesneau, Paris, 1571 (1<sup>ère</sup> édition italienne : 1566).
- GAYOT E., *Poules et œufs*, Librairie agricole de la Maison rustique, Paris, 1864.
- GERVAIS P., Y. LEMARCHAND & M. MARGAIRAZ ed., *Merchants and Profit in the Age of Commerce*, London, Routledge, 2014.
- GIRAUDEAU M., *La fabrique de l'avenir. Une sociologie historique des business plans*, Thèse en sociologie, Université de Toulouse 1, 2010.
- HUZARD J.-B., *Notice analytique et bibliographique de l'ouvrage de Prudent Le Choyselat sur les avantages que l'on peut retirer des poules*, M<sup>me</sup> Huzard, Paris, 1830.
- ISAMBERT F.-A., *Recueil général des anciennes lois françaises*, Belin-le-Prieur, Paris, vol. 15, 1829.
- LE CHOYSELAT P., *Discours économique, non moins utile que récréatif, montrant comme de cinq cens livres, pour une fois employées, l'on peut tirer par an quatre mil cinq cent livres de profit honnête*, Nicolas Chesneau, Paris, 1569, réédition bilingue 2015 (notre traduction en français actuel et la version anglaise), Saint-Denis, Edi-Gestion.
- LE CHOYSELAT P. *A Discourse of Housbandrie, no lesse profitable then delectable...*, London, Myles Jenynges, 1577, traduction moderne et préface par H.A.D. Neville, Université de Reading, 1951.
- LE CHOYSELAT P., *Neue und Nutzbahre Kunst in Hausshaltung, auss dem Frantzösischen in Unsere Teutsche Mutter-Sprache Transvertit und Übersetzt...*, Th. Fonteyn, Amsterdam, 1615.
- LODER R., *Robert Loder's Farm Accounts 1610-1620*, Office of the Royal Historical Society, London, 1936.
- LOISELEUR-DESLONGCHAMPS J.L.A., « Mémoire sur un moyen économique d'engraisser les poulets et la volaille en général », *Mémoires d'agriculture, d'économie rurale et domestique*, novembre, 1845, p. 456-491.
- MARCO L. « Le Choyselat, fondateur des plans d'affaires à la fin du XVI<sup>e</sup> siècle en France: son dossier financier complet », *Revue d'Histoire et de Prospective du Management*, vol. 1, n° 1, p. 34-47.
- MARCO, L. « La Rentabilité : évolution de la notion (16<sup>e</sup>-20<sup>e</sup> siècles) », in D. Bensadon N. Praquin et B. Touchelay éditeurs, *Dictionnaire historique de la comptabilité des entreprises*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion, p. 185-190.
- MATHIEU P., *Histoire de France sous les règnes de François 1<sup>er</sup> à Louis XIII*, Veuve Nicolas Buon, Paris, 1631.

- MILLARD A., *Histoire de Sézanne*, Imprimerie A. Patoux, Sézanne, 1897.
- MORTET Ch., *Le format des livres, notions pratiques suivies de recherches historiques*, Champion, Paris, 1925.
- RATAUT L., "Nicolas Chesneau, Catholic Printer in Paris during the French Wars of Religion", *The Historical Journal*, vol. 52, n° 1, 2009, p. 23-41.
- ROGRES, Scipion de, *Discours sur la chrétienne & louable entreprise de haut & puissant Prince Charles de Lorraine, Marquis du Maine, contre le grand Turc*, Denys du Pré, Paris, 1572.
- ROUSSELET M., *Histoire de la magistrature française, des origines à nos jours*, t. II, Plon, Paris, 1957.
- SAINT-GELAIS O. de, *Le Vergier d'honneur... de l'entreprise et voyage de Naples...*, Ph. Le Noir, 1530.
- SCHUMPETER J., *Histoire de l'analyse économique*, Gallimard, Paris, 1954, 1983, t. 1<sup>er</sup>.
- SERRES O. de, *Le théâtre d'agriculture et mesnage des champs*, Actes Sud, Arles, 1600, 2001.
- SLYWOTZKY A. *The Art of Profitability*, New York, Hachette UK, 2002.
- SULLY, *Les oeconomies royales*, Librairie C. Klincksieck, Paris, 2 volumes, 1970-1988.
- TARELLO C., *Ricordo di agricoltura*, F. Rampazetto, Venise, 1567.
- TECHENER L., *Bibliothèque champenoise*, Slatkine, Genève, 1972.
- THOU J.-A. de, *Histoire universelle*, Jean-Louis Brandmuller, Bâle, 1742, t. 3, (période 1560-1567).
- THOUIN dir., « Poulailier, poule », *Nouveau cours complet d'agriculture théorique et pratique*, Déterville, vol. 10, 1809, p. 390-414.
- UNGER R. W., *Beer in the Middle Ages and the Renaissance*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 2013.
- VITA, Giuseppe di, D'AMICO, Mario, et al. Origin designation and profitability for small wine grape growers: evidence from a comparative study. *Economics of Agriculture*, 2013, vol. 60, n° 1, p. 7-24.
- WARD J. R. "The Profitability of Sugar Planting in the British West Indies, 1650-1834." *The Economic History Review*, ns 31.2 (1978): 197-213.

\*

## Contents

### STRATEGIC MANAGEMENT

- Valérie FRANÇOIS  
Pascal PHILIPPART      A university spin-off launch failure or the uncompleted quest for legitimacy..... 25

- Christine LEBOULANGER  
Françoise PERDRIEU-MAUDIÈRE      Upgrading creation and industrial property in Japanese cultural model: the case of Sumitomo Electric..... 47

### COMMERCIAL MANAGEMENT MARKETING AND BEHAVIOR OF USERS

- Lionel MALTESE  
Frank PONS  
Jean-Philippe DANGLADE  
Olivier KÉRAMIDAS      Ecosystem of Entertainment Sport: Inventory on the critical role of marketing skills..... 75

### CORPORATE SOCIAL AND SOCIETAL RESPONSIBILITY OF ORGANIZATIONS

- Mohamed SOUFELJIL  
Lassâad LAKHAL  
Mounir BELLOUMI      Impacts of the characteristics of the Tunisian family business on the adoption of CSR mediator role of knowledge of CSR..... 99

### ORGANIZATION OF PUBLIC UTILITIES

- Catherine DOS SANTOS  
Morad MOUSLI      Performance management using balanced scorecards in public hospitals. A French case..... 127