

# Management

NOTRE  
BEST-SELLER  
MIS À JOUR  
ET ENRICHÉ

**HORS-SÉRIE**

JANVIER - FÉVRIER 2016 / [management.fr](http://management.fr) / 6,50€

# CRÉER SON ENTREPRISE EN 2016

**110 pages de  
CONSEILS PRATIQUES**

- ▶ RÉDIGER UN BUSINESS PLAN CRÉDIBLE
- ▶ DÉCROCHER AIDES ET FINANCEMENTS
- ▶ OPTER POUR LE MEILLEUR STATUT
- ▶ CONVAINCRE SES PREMIERS CLIENTS

BEL: 6,90 € - CH: 11 FS - LUX: 6,90 €  
DOM bateau: 6,90 € - Maroc: 60 DH - Tunisie: 7,00 TMD  
Zone CFA bateau: 5 000 XAF - Zone CFP bateau: 900 XPF

GRUPPE PRESSMA MEDIA

L 18384 - 15 H - F - 6,50 € - RD



# GSC, pour entreprendre aujourd'hui sans vous soucier de demain

Parce que l'anticipation des risques  
fait partie de votre métier, la GSC vous  
assure en cas de perte d'emploi



L'assurance perte d'emploi  
des dirigeants d'entreprise



GSC



#GSCpouoser

[www.gsc.asso.fr](http://www.gsc.asso.fr)



GSC - 42, avenue de la Grande Armée - 75017 PARIS • Tél : 01.45.72.63.10 • Fax : 01.45.74.25.38 - [contact@gsc.asso.fr](mailto:contact@gsc.asso.fr) • N°Orias : 12068162 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr))  
Mandataire exclusif soumis au contrôle de l'ACPR (61 rue Talibout - 75009 Paris) • Mandant : Groupama SA, 8-10 rue d'Astorg, 75383 Paris Cedex 08

# La crise, terreau de la création

**O**n parle souvent de l'incroyable fertilité du chaos. C'est vrai : de bonnes surprises peuvent heureusement émerger d'une crise. L'être humain est ainsi fait que, face à l'adversité, il se retrouve les manches et cherche des solutions. On pourrait penser que, dans les périodes difficiles, la meilleure chose à faire serait... de ne rien faire. C'est au contraire durant ces moments-là qu'il faut, plus que jamais, oser, tenter, se bouger et créer. D'ailleurs, malgré la crise, le nombre de créations d'entreprises ne cesse de croître en France. Selon les statistiques officielles, il était de 549 794 en 2014, soit 2% de mieux qu'en 2013.

Au lendemain des attentats de novembre 2015, Guillaume Cariou, président du Club des entrepreneurs, qui regroupe 18 000 membres, expliquait même que soutenir la création d'entreprises serait une bonne manière de répondre, sur le plan économique, à ces tragiques événements. «L'entrepreneuriat, dernier ascenseur social indépendant de toute considération liée à l'origine ou aux diplômes, doit être encouragé», assurait-il. C'est vrai : diplômés, chômeurs, ingénieurs, techniciens, artisans... nous sommes tous égaux face à la création. Les

formules à notre disposition sont multiples et il existe pratiquement autant de manières d'entreprendre que de projets ou de métiers. A chacun de trouver la bonne idée et la meilleure façon de la mettre en œuvre. La crise ne doit pas être un prétexte pour ne pas entreprendre. Il faut simplement prendre plus de précautions avant de se lancer, bien valider son projet, s'assurer de la solidité de son financement et être au clair sur ses motivations. Puis, surtout, réussir à s'inscrire dans la durée en faisant vivre et grandir son business.

C'est pour cela que le gouvernement a annoncé que l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) deviendrait, au cours de l'année 2016, l'Agence France entrepreneur, un guichet unique qui aura pour mission d'aider la création, bien sûr, mais aussi de mieux accompagner les créateurs, tout au long de la vie de l'entreprise, seule façon de créer des emplois vraiment durables. C'est aussi pour cela que nous avons réalisé ce guide. ●

**Lomig Guillo,**  
responsable éditorial



PHOTO: LEA CRESPI

## Management HORS-SÉRIE

### RÉDACTION

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.  
Tél.: 01 73 05 45 45. Fax: 01 47 92 66 85.  
Pour joindre votre correspondant, composez le 01 73 05 puis les quatre chiffres figurant entre parenthèses après son nom. Pour lui envoyer un e-mail, tapez la (ou les) première(s) lettre(s) de son prénom, son nom et @prismamedia.com.

Exemples : Claudia Zels (czels@prismamedia.com); Jean-Pascal Comte (jpc@prismamedia.com)

**Rédacteur en chef:**  
François Genthial (48 61)

**Responsable éditorial:**  
Lomig Guillo (48 98)

**Directeur artistique:** Frank Sérac (45 93)

**Ont collaboré à ce numéro:** Valérie Froger, avec Laurent Barbotin, Laure Calloco, Céline Deval, Karine Hendriks, Julie Krassovsky, Marie Le Tuffour, Sébastien Pierrot, Marie-Madeleine Sève

**Maquette:** Marina Ilie Coquio (responsable, édition 2016).

**Photo:** Claudia Zels, chef de rubrique (48 16)

### Secrétariat de rédaction:

Hélène Somsino (responsable, édition 2016),  
Jean-Pascal Comte (48 15), 1<sup>er</sup> secrétaire de rédaction.

**Secrétariat:** Béatrice Boston (48 01),  
Dounia Hadri (48 53).

### FABRICATION

Jean-Bernard Domin (49 50), Eric Zuddas (49 51).

### PUBLICITÉ

**Directeur exécutif Prisma Média Solutions:**  
Philippe Schmidt (51 88).

**Directrice commerciale:** Virginie Lubot (64 50).

**Directrice commerciale chargée des opérations spéciales:** Géraldine Pangrazzi (47 49).

**Directrice de publicité:** Camille Habra (64 53).

**Directeur de clientèle:** Nicolas Serot-Almeras (64 57).

**Directrice de clientèle:** Frédérique Anceau (45 51).

**Responsable de clientèle:** Magali Bode (45 51).

**Directrice de publicité Automobile et Luxe:**  
Dominique Bellanger (45 28).

**Responsable back-office:** Pascale Favot (64 55).

**Responsable exécution:** Sandra Missue (64 79).  
**Assistante commerciale:** Corinne Prod'homme (64 50)

### MARKETING ET DIFFUSION

**Directeur marketing opérationnel:**

Charles Jouvin (53 28).

**Directrice des études éditoriales:**

Isabelle Demally Engelsen (53 38).

**Directeur marketing client:**

Laurent Groïe (60 25).

**Directeur commercialisation réseau:**

Serge Hayek (64 71).

**Directeur des ventes:** Bruno Recurt (56 76).

**Directrice marketing opérationnel et études diffusion:** Béatrice Vannière (53 42).

### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Rolf Heinz.

### ÉDITEUR

Martin Trautmann.

**Directrice marketing:**

Dorothee Fluckiger (68 76).

**Chef de groupe:** Hélène Cohn (57 67).

Imprimé en Allemagne: Mohn Media Mohnruck GmbH,  
Carl Bertelsmann-Strasse 16 1 M - 33311 Gütersloh.  
© PrismaMedia 2015. Dépôt légal: décembre 2015.  
Diffusion: MLP - ISSN: 1627-4792.  
Date de création: mars 1995.  
Commission paritaire: 1019 K 85861.



13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.  
Tél.: 01 73 05 45 45. Internet: www.prismamedia.com  
Société en nom collectif au capital de 3 000 000 d'euros ayant pour gérant Gruner und Jahr Communication GmbH. Ses trois principaux associés sont: Média Communication SAS, Gruner und Jahr Communication GmbH et France Constance-Verlag GmbH & Co. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration de textes ou des photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est strictement interdite.



---

# CRÉER SON ENTREPRISE EN 2016

# SOMMAIRE

- 6** **ENTRETIEN** «Se lancer en temps de crise? Oui, si votre projet est bâti pour lui survivre»  
Oussama Ammar, de l'incubateur The Family

## 1 ÊTES-VOUS PRÊT(E) À VOUS LANCER?

- 9** Posez-vous les bonnes questions  
**12** A chaque âge, ses envies et ses attentes  
**16** Avez-vous le profil pour devenir le Bill Gates de demain?  
**18** Apprenez les ficelles du métier de patron  
**19** Premiers pas: Florian Douetteau, Dataiku

## 2 METTEZ TOUTES LES CHANCES DE VOTRE CÔTÉ

- 21** Trouvez une idée simple mais efficace  
**24** Crash-test: votre idée tient-elle la route?  
**26** Peaufinez votre étude de marché  
**30** Cernez les goûts de vos futurs clients  
**32** Créez votre marque  
**34** Protégez vos produits  
**36** Premiers pas: Xavier Aguera, Quentin Couturier, Charles Brun, See Concept

## 3 CHOISISSEZ LA FORME JURIDIQUE ADAPTÉE

- 39** Adoptez la structure qui vous convient  
**40** Tâtez le terrain grâce au portage salarial  
**42** Débutez en douceur en choisissant l'entreprise individuelle  
**44** Préparez l'avenir avec l'EURL  
**46** Inspirez confiance avec la SARL  
**48** Décollez avec la SA  
**49** Visez loin avec la SAS  
**51** Limitez les risques avec la franchise  
**54** Soignez votre protection sociale  
**56** Assurez vos arrières avec des complémentaires

- 58** Maîtrisez les règles du jeu fiscal  
**60** Impôt: le bon régime  
**61** Premiers pas: Rachid Ez-Zaïdi, Michaël Cohen, Grégory Clément, Bagel Corner

## 4 VOTRE PROJET EST-IL "BANKABLE"?

- 63** Construisez votre business plan  
**65** Racontez une belle histoire  
**67** Chiffrez les étapes de votre croissance  
**69** Anticipez vos rentrées et vos sorties d'argent  
**72** Soignez vos annexes en valorisant l'info utile  
**73** Premiers pas: Jean-Luc Errant, Cityzen Sciences

## 5 TROUVEZ LES BONS FINANCEMENTS

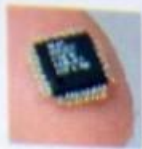
- 75** Visez large dès le départ  
**76** Décrochez une aide à deux pas de chez vous  
**82** Augmentez vos fonds propres  
**84** Séduisez votre banquier  
**86** Apprivoisez les business angels  
**87** Faites monter les enchères avec le capital-risque  
**89** Premiers pas: Antoine Level, Squadrone System

## 6 COMMENT RÉUSSIR VOS DÉBUTS

- 91** Adoptez l'esprit start-up  
**94** Soyez au clair avec la paperasse  
**96** Adossez votre start-up à un grand groupe  
**99** Faites savoir que vous existez  
**100** Fixez vos prix sans vous brader  
**102** Créez en solo, mais pas en solitaire  
**104** 7 repères essentiels sur la route du succès  
**106** Premiers pas: Cécile Schmollgruber, StereoLabs  
**108** **PRATIQUE** Carnet d'adresses et rétroplanning

---

TOUTES LES ILLUSTRATIONS DE CE NUMÉRO SONT SIGNÉES SÉVERIN MILLET POUR MANAGEMENT.



@electrosoluces a ajouté 1 nouvelle photo.  
il y a 2 minutes



Merci @NordnetOfficiel Notre site est en ligne et il est trop bôôô !  
#CreationDeSite #FaitMaison #Ecommerce



#PackSite

### Créez votre site Internet, même sans compétences techniques.

Besoin d'un site vitrine ou d'une e-boutique ? Rien de plus simple. Choisissez votre design, insérez votre logo, organisez vos contenus... **Sans aucune compétence technique, vous gérez simplement votre site dans ses moindres détails, de la création à la mise en ligne.**

Complet et performant, le Pack Site vous permet de multiplier les chances d'être trouvé par vos futurs clients sur Internet.

**3420** (appel non surtaxé)  
**www.nordnet.com**

**.nordnet.**  
nos solutions Internet vous ouvrent le monde

Ce post est fictif. Toute ressemblance avec une personne réelle serait une pure #coïncidence.

# “Se lancer en temps de crise? Oui, si votre projet est bâti pour lui survivre”



PHOTO: MARLENE AWAD / MAXPPP

“POUR ENTREPRENDRE, UNE BONNE IDÉE NE SUFFIT PAS : IL FAUT APPORTER UNE SOLUTION À UN PROBLÈME”

Ce «papa poule» des start-up le confirme: la crise est un moment propice pour se lancer. A condition, toutefois, que votre idée de départ puisse s'adapter à d'éventuels retournements de conjoncture.

PROPOS RECUEILLIS PAR JULIE KRASSOVSKY

## Management: Est-il judicieux de vouloir lancer un nouveau business en période de crise?

**OUSSAMA AMMAR:** Oui, empiriquement et historiquement, cela se révèle être l'un des meilleurs moments. Dans les années 2000, par exemple, l'explosion de la bulle Internet a, d'une certaine façon, lancé Google. Avec la chute des start-up, beaucoup d'ingénieurs se sont retrouvés sans travail, et Google a pu recruter de la main-d'œuvre compétente, pour des salaires moyens. Cela a été une vraie chance pour Larry Page et son moteur de recherche. Mais si on peut profiter de la crise pour se lancer, il ne faut pas monter un business en se positionnant par rapport à ce seul contexte économique. Car une entreprise ne sera viable que si son modèle démontre sa capacité à s'adapter et à survivre dans des conjonctures différentes.

**Vous dites souvent que, pour créer une entreprise, il vaut mieux avoir un problème qu'une idée...**

**O. A. :** Evidemment ! Des idées, je peux en avoir 50 par jour. Pour autant, je ne lance pas une start-up chaque fois. Ce que j'appelle « problème » sous-entend une notion de douleur, de frustration. Le modèle de BlaBlaCar, par exemple, répond au problème du prix du billet de train, qui constitue un vrai casse-tête pour certains consommateurs. Chercher à résoudre ce problème représente par conséquent un bon point de départ. Ensuite, non seulement il faut trouver comment on le résout, mais, surtout, comment on le résout mieux que les autres. Et, là, il n'y a pas de recette. Même lever beaucoup d'argent ne suffit pas.

**Justement, une fois que le problème a été identifié, comment en fait-on un vrai business ?**

**O. A. :** Il faut donner à vos clients des occasions répétées d'utiliser votre produit ou votre service. Si, par exemple, vous cherchez à savoir pourquoi les gens utilisent Airbnb, vous vous rendez compte que ses créateurs ont développé une vraie communauté, attachée intimement à la marque. L'utilisation du service dépasse aujourd'hui le simple échange monétaire. Pour être viable, une entreprise doit donc observer ce que j'appelle le « répit de business », ce moment pendant lequel elle analyse ce que les gens lui commandent, pourquoi

“On reconnaît un entrepreneur à sa capacité à réaliser des choses qui semblaient impossibles...”

ils le font et, surtout, combien de fois ils le font : une seule ou plusieurs ? La récurrence et la répétition sont le signe des business sains.

**Quels conseils donneriez-vous à des créateurs qui lancent une activité ?**

**O. A. :** L'un des principaux travers des entrepreneurs, c'est qu'ils veulent avoir trois coups d'avance. Or ce n'est pas toujours utile. Un créateur doit se donner le temps de voir ce que donne son activité et de stabiliser son entreprise avant de réfléchir aux étapes suivantes. Tant que la firme n'est pas mature, c'est même contre-productif de trop anticiper. On risque alors de brûler des étapes.

**A quoi reconnaît-on un entrepreneur ?**

**O. A. :** A sa capacité à réaliser des choses qui semblaient impossibles au départ et cela malgré des ressources limitées. Lorsqu'un manager possède A, il veut atteindre B. L'entrepreneur, lui, n'a pas A, mais il veut faire mieux que B. Autrement dit, il ne dispose pas toujours des moyens pour lancer son activité et doit faire preuve d'audace et de créativité. ●

**BIO EXPRESS**

**1998**

A 12 ans, il crée Sekalok, une plateforme Web de vente d'antiquités.

**2006**

Fonde une société de conseil en financement et en gestion basée à Hong Kong.

**2010**

Vit en Californie et investit dans 21 start-up, dont Local Motion et Startup Genome.

**2013**

Cofonde TheFamily.

**COMMENT REJOINDRE THEFAMILY**

**Avec déjà 200 start-up sous son aile**, TheFamily est devenue, depuis sa création il y a deux ans par Oussama Ammar, Nicolas Colin et Alice Zagury, une star parmi les incubateurs. Pour l'intégrer, envoyez

un e-mail à [welcome@thefamily.co](mailto:welcome@thefamily.co), avec un pitch décrivant votre projet. Attention, TheFamily aime les entreprises qui résolvent un problème réel, concernant un large public. En échange de 3% du capital, elle vous

guide dans votre développement en vous mettant en relation avec des investisseurs comme XAnge, Partech International, Idinvest Partners, Elaia Partners et Index Ventures.  
**Site Web : [thefamily.co](http://thefamily.co)**

1

# Êtes-vous prêt à vous lancer?



# Posez-vous les bonnes questions

Avez-vous l'âme d'un entrepreneur? Les qualités et les capacités d'un futur patron? Avant de vous lancer dans l'aventure de la création d'entreprise, faites votre examen de conscience.

PAR VALÉRIE FROGER

**U**ne jeune entreprise sur deux n'atteint jamais son cinquième anniversaire. Un constat qui pourrait faire reculer l'entrepreneur en herbe. En fait, il faut le nuancer.

Un : les statistiques de «décès» englobent bon nombre d'entreprises qui ne meurent pas, mais se transforment. Plusieurs possibilités : elles changent de raison sociale ; elles sont rachetées ; elles se délocalisent. Deux : ces chiffres de mortalité n'ont pratiquement pas bougé depuis dix ans, malgré la hausse régulière des créations d'entreprise. En 2014, plus de 550 700 entreprises ont été créées, soit 2% de plus par rapport à 2013 et 18% par rapport à 2008.

## UN CHANGEMENT DE VIE radical

Il n'en demeure pas moins que le passage de l'état de salarié, d'étudiant ou de chômeur à celui de créateur d'entreprise constitue un défi et, souvent, un rude choc. C'est d'abord un changement de vie radical : journées à rallonge et week-ends de travail, congés rares et irréguliers, disponibilité de tous les instants, etc. Pour un cadre qui avait l'habitude de se décharger des tâches «subalternes» (courrier, appels téléphoniques, prises de rendez-vous, fournitures de bureau, dépannage de l'imprimante, petites réparations...) sur son assistante ou sur

les services généraux de son ancienne société, le réveil peut être brutal. Même changement douloureux en ce qui concerne le niveau de vie : fini le confort du restaurant d'entreprise, des repas en notes de frais ou des chèques repas. Chaque microdépense doit être pesée puisqu'elle vient en déduction d'investissements qui seraient peut-être plus utiles. On peut avoir été un brillant cadre commercial ou un patron de division hors pair dans un groupe et n'avoir jamais été confronté à certains problèmes sans doute triviaux, mais d'une portée capitale dans une petite structure !

Enfin, se mettre à son compte signifie forcément procéder à des choix qui engagent le devenir personnel et aussi, bien souvent, l'avenir de la famille. D'où l'importance du choix d'une structure juridique (lire page 38) plus ou moins contraignante et d'un régime de protection sociale efficace (lire page 54). Supporterez-vous le grand saut dans ce – relatif – inconfort, qui peut persister plusieurs années ?

## LE BON PROFIL psychologique

Autres questions à vous poser : votre niveau est-il suffisant pour assumer ces nouvelles fonctions ? Et avez-vous les tripes d'un créateur d'entreprise ? Autrement dit, disposez-vous des connaissances requises et du profil ●●●

▶ 12  
À chaque âge, ses envies et ses attentes

▶ 16  
Avez-vous le profil pour devenir le Bill Gates de demain ?

▶ 18  
Apprenez les ficelles du métier de patron

▶ 19  
Premiers pas : Florian Douetteau, PDG de Dataiku

# 1 ÊTES-VOUS PRÊT(E) À VOUS LANCER?

Sans vraie motivation, se passer de chèques repas peut se révéler plus difficile que combler ses lacunes en comptabilité...

●●● psychologique adéquat ? Pour le savoir, notre portrait-robot de l'entrepreneur, page 16, devrait vous être utile. Et, pour aller un peu plus loin dans l'évaluation de votre cas, n'hésitez pas à vous adresser à la chambre de commerce et d'industrie de votre ville ou de votre région. CCI France, le réseau des CCI, propose ainsi une batterie de tests originaux sur le thème : «Avez-vous le profil entrepreneurial ?» Réalisables en ligne ([www.cci.fr/web/creation-d-entreprise/etes-vous-un-entrepreneur](http://www.cci.fr/web/creation-d-entreprise/etes-vous-un-entrepreneur)), ils portent à la fois sur votre tempérament et vos connaissances. Bien sûr, bien que sérieux, tous ces tests ne vous dispensent d'une consultation avec un expert, comme on en trouve dans les cabinets de gestion de carrière ou à Pôle emploi.

Toutes ces préparations peuvent être financées par le Compte personnel de formation (ex-DIF, droit individuel à la formation), par certaines collectivités locales, les régions notamment, ou par toute entreprise prévoyant un plan social. Pour ce qui est du niveau de connaissances requis, variable selon le type d'entreprise que l'on entend créer, il ne doit

jamais faire figure d'obstacle. De nombreux organismes se proposent en effet de combler rapidement les lacunes dans des domaines pointus comme le marketing, la comptabilité, l'informatique de gestion ou le droit social.

## DES COMPÉTENCES multiples

«Lancer son business demande trois types de compétences : commerciales, techniques et en matière de gestion», souligne une consultante en financement à l'APCE (Agence pour la création d'entreprises). Pour ce qui est de la partie commerciale, c'est d'abord une affaire de personnalité. N'est pas vendeur qui veut, même s'il y a des techniques à connaître, et donc à apprendre. Les deux autres compétences peuvent s'acquérir, sans se ruiner, auprès d'organismes comme le Cnam (Conservatoire national des arts et métiers), les Greta (Groupements d'établissements publics d'enseignement, c'est-à-dire la formation permanente de l'Education nationale) ou le réseau des Carif-Oref (Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation-Observatoires régionaux emploi formation). Tous ces organismes proposent à la fois des cours et des tests pour déterminer si vous avez vraiment la vocation. Ajoutez-y des milliers d'associations spécialisées dans la formation des chômeurs, des jeunes des quartiers et des aspirants repreneurs : il existe largement de quoi vous aider à faire le point avant de vous jeter à l'eau. ●

## OÙ S'ADRESSER POUR SE FORMER ET TESTER SA CAPACITÉ À ÊTRE SON PROPRE PATRON ?

► **APCE** (Agence pour la création d'entreprises) : [apce.com](http://apce.com).

► **Pôle emploi** : [www.pole-emploi.fr:80/candidat/je-cree-mon-entreprise-@/index.jspz?id=77360](http://www.pole-emploi.fr:80/candidat/je-cree-mon-entreprise-@/index.jspz?id=77360).

► **Réseau CCI Entreprendre** : [cci.fr](http://cci.fr).

► **Réseau BGE** (réseau national d'appui aux entrepreneurs) : [bge.asso.fr](http://bge.asso.fr).

► **Le site de Robert Papin**, (fondateur de la filière HEC-Entrepreneurs) : [robertpapin.com](http://robertpapin.com).

► **Greta** (Groupements d'établissements publics

d'enseignement) : [www.education.gouv.fr/cid50753/la-formation-continue-des-adultes-a-l-education-nationale.html](http://www.education.gouv.fr/cid50753/la-formation-continue-des-adultes-a-l-education-nationale.html).

► **Cnam** (Conservatoire national des arts et métiers) : [cnam.fr](http://cnam.fr) et [portail-formation.cnam.fr](http://portail-formation.cnam.fr).

► **Réseau des Carif-Oref** (Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation-Observatoires régionaux emploi formation) : [intercariforef.org](http://intercariforef.org).

► **Le site dédié de la région Ile-de-France** : [creersaboite.fr](http://creersaboite.fr).

# Devenez Directeur d'agence indépendant H/F

Solutions pour TPE/PME & CE



5000 clients  
80000 utilisateurs



40 agences  
en France



100% de croissance  
annuelle depuis 4 ans

Investissement : 3 000€ HT seulement  
Formation personnalisée et continue  
Statut d'indépendant (EURL, SASU...)  
Clients chefs d'entreprise et décideurs  
Jusqu'à 20 000 € de commissions mensuelles

**Journées d'information : 25 janvier 2016 – 22 février 2016 – 14 mars 2016**

**Questions ou candidatures : Geoffroy L'HONNEN - Tél. 02 51 25 20 10 - lhonnen@aceos.fr**



Toute-la-franchise.com

**www.aceos.fr**

# À chaque âge, ses envies et ses attentes

Les parcours se font aujourd'hui moins rectilignes que dans le passé. Mais on ne réinvente pas sa vie professionnelle de la même façon selon qu'on est au début ou en fin de carrière.

PAR LAURE CAILLOCE

**D**ans un monde économique en mutation, les possibilités d'inventer sa propre histoire professionnelle se multiplient. «Mais attention à ne pas faire n'importe quoi pour autant, prévient Mickaël Hoffmann-Hervé, DG délégué chargé des RH de Randstad France. Les capacités financières, l'expertise, l'adaptabilité ne sont pas les mêmes à 25 ou à 45 ans.» Age par âge, inventaire des forces et des faiblesses de ceux qui se lancent dans la création d'entreprise.

## **25 ANS On n'a pas froid aux yeux : créer sa boîte, s'expatrier, tout est possible**

Enthousiasme, envie d'aller vite, d'innover... Les jeunes diplômés sont impatients de faire leurs preuves. Pour échapper aux stages et CDD à répétition, les plus pressés ou ceux qui n'ont pas les meilleurs diplômes choisissent de plus en plus de voler de leurs propres ailes : 20% des créateurs ont moins de 30 ans, selon l'Agence pour la création d'entreprises (APCE). Leur créneau favori : le numérique, idéal quand on a des idées à revendre, mais peu de moyens.

## **35 ANS On atteint des fonctions clés, mais l'envie est forte de penser par soi-même**

La tranche 35-45 ans marque un tournant. «Avec plus de dix ans de carrière, on peut se

prévaloir d'une certaine expérience. On est dans la phase où l'on est repéré comme cadre à potentiel et où l'on commence à gravir les échelons décisifs», indique Mickaël Hoffmann-Hervé. Mais voilà, 35 ans, c'est aussi l'âge des premiers doutes. On a vécu les incohérences et les lourdeurs de l'entreprise, peut-être un plan social ou deux, on a aussi gagné en assurance et l'on se prend à rêver d'un ailleurs plus conforme à ses désirs. Avantage de monter sa boîte vers cet âge-là : on a une vraie connaissance de l'entreprise et de la création de valeur, la décision est mûrement réfléchie, le business plan plus abouti qu'à 25 ans et le salaire d'un éventuel conjoint représente un filet de sécurité. Les chances de réussite sont donc bien réelles.

«C'est souvent un événement extérieur qui pousse à sauter le pas», témoigne Philippe Soullier. Le président de Valtus, un cabinet spécialisé dans le management de transition, parle en connaissance de cause. «J'ai toujours eu envie de devenir entrepreneur sans avoir de projet bien défini, raconte-t-il. Je venais d'avoir 37 ans quand la société dans laquelle j'étais cadre financier a mis en place un plan social. J'en ai profité pour partir et, au bout de quelques mois, j'ai fini par trouver l'idée que je cherchais pour créer ma boîte. Treize ans plus tard, je suis à la tête de la même entreprise.» Pour mettre toutes les chances de votre côté, surtout si vous ne bénéficiez pas de l'aide ●●●



# CRÉATEURS

## Prenez le bon départ pour tenir le cap !

Chaque année, plus de  
**100 000 créateurs d'entreprise**  
font confiance à la **CCI Paris Ile-de-France**,  
pour être accompagnés et conseillés.

### Pourquoi pas vous ?

- Un **entretien découverte** pour analyser l'état d'avancement de votre projet.
- Une **formation 5 jours pour entreprendre** vous permettant d'acquérir les compétences clés du chef d'entreprise.
- Des **entretiens conseil** sur l'étude de marché, le business plan...
- Le dispositif d'aide « **NACRE** » pour vous épauler dans le financement de votre projet.



Le label qualité « **Entreprendre en France** » garantit aux créateurs d'entreprise des prestations de conseil et un accompagnement de qualité, inscrits dans une démarche d'amélioration continue.

**0 820 012 112**

Service 0,12 € / min  
+ prix appel

[entreprises.cci-paris-idf.fr](http://entreprises.cci-paris-idf.fr)



# 1 ÊTES-VOUS PRÊT(E) À VOUS LANCER?



## PLUS D'INFOS

### ► Être tenace

et courageux, c'est la première qualité nécessaire pour créer sa boîte. La deuxième? Une capacité de travail et d'implication importante.

Source: enquête réalisée en mai 2014 par le Réseau Entreprendre, auprès de 920 entrepreneurs.

... d'un cabinet d'outplacement, n'hésitez pas à contacter votre ancienne école: les incubateurs et les pépinières de l'enseignement supérieur – il en existe actuellement près de 450 – accompagnent également leurs anciens élèves, et ce quel que soit leur âge.

## 45 ANS On peut profiter de l'expérience acquise pour en faire profiter les autres

Après 45 ans, la plupart des projets de création d'entreprise s'appuient sur l'expertise acquise: conseil ou service qu'on va vendre à ses pairs avec une forte légitimité métier. Illustration avec le cas de Marie-Irène Garcia: après vingt ans de commerce international, cette directrice marketing d'un groupe de textile espagnol décide de mettre à profit son expérience pour accompagner à l'export les PME de sa région. «J'avais cette idée depuis des années, mais j'attendais d'être libérée de mon crédit immobilier pour créer ma structure», raconte la quadragénaire, qui s'est fait accompagner par Force Femmes, un réseau dédié aux professionnelles de plus de 45 ans.

La reprise d'entreprise est l'autre opportunité qui s'offre aux quadras ayant de l'argent à investir – fruit d'une vie d'épargne ou d'indemnités octroyées lors d'un plan social. Dans ce cas, quand on a le choix, autant reprendre une boîte qui marche bien plutôt que de lancer

un projet qui peut s'avérer risqué (lire aussi page 23). Reprendre une entreprise prend du temps – compter environ un an pour décrocher le crédit bancaire et faire la passation. Un délai qu'il faut avoir anticipé.

## 55 ANS On est suffisamment serein et sûr de son expertise pour défricher de nouvelles voies

Oui, trois fois oui: il est encore possible d'avoir des projets professionnels à 50 ans passés, par exemple en mettant son expertise au service de start-up. Celles-ci confient très volontiers leurs finances ou leur marketing à des seniors – surtout s'ils participent au capital.

Autre piste, le management de transition, particulièrement adapté aux dirigeants qui ont du mal à trouver un emploi après un incident de parcours ou qui recherchent une organisation plus souple, comme Michel Gallière. A 56 ans, à la suite de divergences avec son DG, cet ancien DRH a quitté le salariat pour des missions ponctuelles en RH. «J'interviens à des périodes charnières, lorsque l'activité explose et qu'il faut mettre en place de nouveaux process. Je refuse en revanche de gérer des plans sociaux – j'en ai fait et, aujourd'hui, je veux avant tout me faire plaisir», raconte celui qui profite de ses intermissions pour suivre le chemin de Compostelle. La liberté de choisir, c'est le luxe de ceux qui n'ont plus rien à prouver. ●

## QUITTER LE SALARIAT POUR CRÉER SA BOÎTE

### LES AVANTAGES

- **L'opportunité de construire une famille professionnelle** avec des personnes choisies: associés, partenaires, clients...
- **Un rythme de travail** et un mode d'organisation répondant à ses propres aspirations.
- **La possibilité d'exprimer sa vraie personnalité** professionnelle.
- **Des revenus qui ne sont pas plafonnés**: on peut choisir de travailler plus pour gagner plus.

### LES INCONVÉNIENTS

- **Le risque économique.** Retournement de conjoncture, perte d'un gros client... Parfois, on ne retrouve pas sa mise de départ.
- **La solitude.** Le conjoint, même s'il se montre compréhensif, n'est pas un coach et il est difficile de se confier à un collaborateur.
- **Le sacrifice de la vie personnelle.** Avec des vacances et des week-ends en option.
- **La responsabilité** que l'on a vis-à-vis de ses employés.

PATRONS D'ENTREPRISES

LE 1<sup>ER</sup> JANVIER C'EST DEMAIN.  
DÉCIDEZ-VOUS AUJOURD'HUI.

COMPLÉMENTAIRE  
SANTÉ  
DE VOS SALARIÉS

1 MOIS  
OFFERT\*



\* Voir conditions auprès de votre conseiller entreprises Apréva. © Fred Lonohy.

Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2016,  
répondez à vos obligations légales

et proposez à vos salariés un contrat complémentaire santé collectif. Pour vous aider, Apréva, vous propose des solutions adaptées quels que soient la taille et le secteur d'activité de votre entreprise. Mutuelle de votre région, Apréva vous offre un véritable accompagnement local pour la mise en place et aussi pendant toute la durée du contrat.



**Contactez Apréva mutuelle au 3111 (Service et appel gratuits)  
ou rendez-vous sur [www.apreva-collectif.fr](http://www.apreva-collectif.fr)**

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la Mutualité - SIREN n° 775 627 391

SANTÉ

PRÉVOYANCE

AUTONOMIE

RETRAITE

# Avez-vous le profil pour devenir le Bill Gates de demain ?

La personnalité de son fondateur est indissociable de la réussite d'une entreprise. Mesurez votre aptitude à bâtir un empire.

PAR KARINE HENDRIKS

**D**ans l'aventure entrepreneuriale, l'idée n'est qu'un point de départ. Nul besoin d'ailleurs qu'elle soit révolutionnaire pour mener au succès : c'est sa mise en œuvre qui se révèle déterminante. Un projet minutieusement élaboré et une stratégie précisément définie ne vous conduiront pas loin si vous n'avez pas les qualités nécessaires pour mettre votre plan à exécution et les compétences requises pour le gérer sur la durée. Plutôt que de vouloir se conformer à un profil type de patron qui réussit – il n'existe pas –, il s'agit de vérifier que vous possédez les aptitudes indispensables pour écrire votre propre *success story*.

## ÊTES-VOUS assez ambitieux ?

L'ambition : un vilain mot ? Pas pour Jonathan Lascar, coauteur d'*Entrepreneurs du Web. Les grandes réussites françaises* (Le Palio) et cofondateur de l'incubateur L'Accélérateur. «L'ambition est l'une des qualités fondamentales sur lesquelles nous jugeons le potentiel des entrepreneurs que nous accompagnons», explique-t-il. Être ambitieux signifie non pas vouloir écraser les autres, mais viser haut, voir grand tout de suite. «Vous pouvez monter une super pizzeria en bas de chez vous. Mais si vous n'en faites pas une chaîne, on ne peut pas parler de *success story*», poursuit Jonathan Lascar. Pour Cyrille

Saint Olive, DG du Réseau Entreprendre Paris, le créateur à fort potentiel est aussi celui qui sait se projeter : «Quand Fany Péchiodat a lancé My Little Paris dans sa chambre de bonne, elle avait déjà une vision claire de ce qu'elle voulait en faire : une newsletter appelée à devenir une référence en matière de bons plans à Paris.» Sans cet objectif, elle n'aurait peut-être pas atteint 1,5 million d'abonnés...

## SAUREZ-VOUS bien vous entourer ?

«La plupart des investisseurs parient d'abord sur une équipe, c'est pourquoi savoir s'entourer est essentiel», observe Eric-Jean Garcia, professeur affilié à Sciences Po. De nombreuses réussites reposent sur un binôme ou sur un trinôme : Steve Jobs aurait-il lancé Apple sans l'ingénieur Steve Wozniak ? Jacques-Antoine Granjon aurait-il connu le succès avec Vente-privee sans Julien Sorbac, qui lui a ouvert les portes du Sentier ? Au départ, trouver des associés qui vous sont complémentaires est une bonne stratégie. «Mais il ne faut pas se focaliser uniquement sur les compétences : avoir les mêmes valeurs est tout aussi important», prévient Stéphane Degonde, auteur de *Jose entreprendre* (Le Passeur). Avec la croissance de l'entreprise, l'association peut être amenée à évoluer : la dimension affective et humaine laisse alors place à la recherche d'expertises précises.

---

Parfois, les alliances des débuts ne fonctionnent plus : il faut trancher. Chez Novapost, leader de la digitalisation des documents RH en Europe, il ne reste, sept ans plus tard, que deux copains sur les quatre HEC ayant lancé l'entreprise.

### TROUVEREZ-VOUS comment gérer les obstacles ?

Ecueils techniques, impasses juridiques, stress, manque d'argent... Le créateur doit être sur tous les fronts, sans perdre de vue les priorités. La clé, selon Jonathan Lascar ? Un mélange subtil de ténacité et d'humilité : avoir une foi inébranlable en son projet, tout en restant attentif aux signaux du marché, et être capable de se remettre en question. Lors de ses premières années d'existence, Criteo a changé trois fois de business model. Le vrai entrepreneur n'est pas celui qui cherche à éviter les difficultés. «Au contraire, c'est celui qui a compris que l'obstacle fait partie intégrante du métier de chef d'entreprise», souligne Stéphane Degonde.

### POURREZ-VOUS évoluer avec votre boîte ?

On ne dirige pas une entreprise de plusieurs centaines de salariés comme une structure de dix personnes. Si vous voulez viser haut, il faudra pouvoir passer du rôle de «couteau suisse», capable de s'occuper de tout, à celui de chef d'orchestre. «Au-delà de 10 à 20 personnes, il faut mettre en place un management intermédiaire. Entre 20 et 100 salariés, il est nécessaire de renforcer l'organisation avec des process. Au-delà de 100, l'entrepreneur perd le contact au quotidien avec ses collaborateurs», analyse Cyrille

Saint Olive. Il faut faire le deuil de la proximité et apprendre à déléguer. «Attention au côté passionnel de l'entrepreneur qui considère sa boîte comme son «bébé», avertit Stéphane Degonde. C'est le moment de recruter un profil qui vous aidera à aller plus loin. En janvier 2015, cinq ans après la création de Videdressing, Meryl Job et Renaud Guillerm ont ainsi confié à Gregory Salinger, ex-DG chez Microsoft, la mission de hisser le site au rang de leader mondial du commerce de luxe communautaire.

### TIENDREZ-VOUS la distance ?

Au fil du temps et des aléas, certains partent, d'autres restent à la tête de leur entreprise. «Il y a les bâtisseurs au long cours et les purs créateurs», constate Stéphane Degonde. Une fois passée l'excitation des premières années, ces derniers préféreront tenter une nouvelle aventure. Alors que les personnalités à l'origine de vraies *success stories* sont dotées d'une énergie et d'une endurance hors du commun : la première leur permet de donner l'impulsion du démarrage, la seconde de tenir sur la durée. Pour Eric-Jean Garcia, ceux qui vont très loin sont habités par une motivation intrinsèque qui puise ses racines dans leur histoire intime. «Cet appel intérieur pousse à se dépasser et à prendre des risques, ce qui peut passer à tort pour de l'inconscience», note-t-il. Mais difficile d'en faire une généralité. Qui sait ce qui motive Evan Spiegel, le cofondateur de Snapchat, qui a refusé une offre de rachat de Facebook de 3 milliards de dollars ? A-t-il eu raison ? Seul l'avenir le dira. Car avant d'être (ou non) une *success story*, l'aventure entrepreneuriale est d'abord un pari. ●

## LE SYSTÈME FRANÇAIS BRIDERAIT-IL LA RÉUSSITE ?

**Fermez les yeux et dites «success story».** Peu de noms français vous viennent à l'esprit... Notre pays ne compte en effet que 5000 entreprises de taille intermédiaire, contre 12000 en Allemagne. «Nombre de PME en forte croissance sont

absorbées par de grosses entreprises, qui vont chercher l'innovation ailleurs plutôt que de la favoriser en interne», note le consultant Thomas Legrain. Couplé à la difficulté d'emprunter, ce mécanisme freine la dynamique entrepreneuriale.

Mais les choses évoluent, comme le montrent les levées de fonds récemment effectuées à l'étranger par Criteo, BlaBlaCar ou Novapost : elles prouvent que leurs créateurs veulent développer leur entreprise, et non la vendre.

# Apprenez les ficelles du métier de patron

Vous débutez dans le métier d'entrepreneur ? Pour mettre toutes les chances de votre côté, n'hésitez pas à vous former.

**U**n peu partout en France, des formules destinées aux apprentis patrons permettent de s'initier aux techniques de base de la création et du développement d'entreprise. Ecoles, institutions consulaires, associations, réseaux d'entrepreneurs peuvent vous aider par le biais de stages, de formations ou de simples consultations.

## CURSUS haut de gamme

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI) propose ainsi un module baptisé «5 jours pour entreprendre». Chaque session réunit une quinzaine de candidats à la création d'entreprise. Ils se frottent à des experts du marketing, de la comptabilité, de la finance et même de la psychologie de couple ! Le coût modique (de 150 à 250 euros) peut être pris en charge par le Compte personnel de formation (ex-DIF) pour les salariés, par Pôle emploi pour les chômeurs, par un cabinet d'outplacement en cas de plan social ou par leur entreprise pour ceux dont le projet d'essaimage a été accepté.

La plupart des grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs ont développé des cursus «création d'entreprise». Elles offrent aussi des MBA («master of business administration») spécialisés aux cadres confirmés et des stages de niveau et de durée variables auxquels tout un chacun peut accéder. L'EM Lyon propose ainsi sept programmes pour les entrepreneurs : trois pour les étudiants créateurs, deux pour les cadres en voie de reconversion et deux pour

les dirigeants d'entreprise. Les participants peuvent intégrer l'incubateur de l'école et multiplier ainsi leurs chances de réussite. Les élèves déboursent, selon les formations, entre 6 500 et 18 000 euros pour l'année. Avant de vous inscrire à ce genre de formation longue et coûteuse, réfléchissez ! Si vous souhaitez suivre des stages d'évaluation plus courts – et donc moins chers –, adressez-vous à l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (afpa.fr) – six semaines intensives financées à 100% par l'Etat – ou à Créapass, seule unité parisienne de Pôle emploi qui propose des modules d'évaluation d'un ou trois mois gratuits pour les demandeurs d'emploi (Pôle emploi Créapass, à Paris).

## ACCOMPAGNEMENT ciblé

De leur côté, les salariés concernés par un PSE se trouvent souvent pris en main par des cabinets d'outplacement qui mettent en œuvre des modules d'évaluation destinés aux aspirants créateurs. Des sociétés comme BPI Group, Altedia ou Right Management (filiale de Manpower) font de l'accompagnement ciblé, depuis l'évaluation technique du projet jusqu'au lancement de l'entreprise. «Nous pratiquons la «conduite accompagnée», commente avec humour un consultant chez Right Management. Si bien qu'aujourd'hui, 40% des salariés pris dans un plan social se renseignent sur la création d'entreprise – sans forcément passer à l'acte – contre 20% il y a cinq ans.» Un créateur bien accompagné en vaut deux. ●

## PREMIERS PAS

FLORIAN DOUETTEAU, PDG DE DATAIKU

# LE PETIT PRINCE DU BIG DATA VOIT GRAND

Son logiciel de traitement des données a déjà séduit 1000 utilisateurs, pour la plupart des grands comptes. Prochaine étape : l'Amérique. *PAR VALÉRIE FROGER*



PHOTO : DAVID BALICKI POUR MANAGEMENT

**V**oix timide, regard humble, gestes posés : Florian Douetteau a le succès modeste. Pourtant, en moins de deux ans, Dataiku, sa start-up spécialisée dans l'analyse des mégadonnées, a réalisé plus d'1 million d'euros de chiffre d'affaires et a recruté 25 salariés. Un cas d'école. «Notre logiciel, le Data Science Studio, aide les entreprises à déduire de leurs données des prévisions pour leur business, explique le jeune entrepreneur. Grâce à lui, elles créent des applications leur permettant, par exemple, d'anticiper les comportements d'achat des clients ou d'affiner les délais de livraison.» Une solution qui a séduit de grands noms comme PagesJaunes, Chronopost, BlaBlaCar et Vente-privee.

Florian Douetteau a fait ses armes chez Exalead, alors un petit moteur de recherche. Il y reste dix ans, participant à la croissance de la jeune pousse, qu'il quitte en 2010, après son rachat par Dassault Systèmes. «J'avais envie d'entreprendre. C'était le moment ou jamais.»

Durant un an, il effectue des missions de conseil tout en mûrissant son projet. Sa conviction se fait certitude : l'analyse de grands volumes de données va devenir vitale pour les entreprises.

**RENTABILITÉ IMMÉDIATE.** En janvier 2013, entouré de trois associés (Marc Batty, Thomas Cabrol et Clément Stenac), il lance Dataiku avec un capital de 25 000 euros et intègre l'incubateur parisien Agoranov. «Nous avons été rentables dès la première année.» Florian Douetteau n'a jamais emprunté un centime aux banques. «Pour gonfler nos fonds propres, nous avons participé à des concours et remporté 110 000 euros de dotations.» Correct, mais insuffisant pour financer la croissance. En janvier dernier, Dataiku lève donc 3 millions d'euros auprès des fonds Alven et Serena Capital. «Ils nous courtoisaient depuis des mois.» Cet argent va lui permettre de conquérir les Etats-Unis. Un rêve américain déjà en marche : une filiale a ouvert en avril 2015 à New York. ●

### 2003

Diplômé de l'Ecole normale supérieure de Paris.

### 2012

Consultant technique chez Criteo.

### 2013

Fonde Dataiku.

### 2015

Lève 3 millions d'euros et ouvre un bureau à New York.

## SES CONSEILS POUR PERCER DANS LE NUMÉRIQUE

► **Associer ses clients en amont.** «Nous avons fait tester gratuitement la version bêta du logiciel par plusieurs prospects. Cela a permis de cerner leurs besoins et d'apporter les bonnes réponses.»

► **S'entourer de relais d'influence.** «Je n'y connaissais rien, mais j'ai trouvé des gens pour m'aider. Dans notre comité consultatif, nous avons des personnalités comme Amélie Faure, administratrice de BPI France.»

► **Bien choisir sa tête de pont à l'étranger.** «A égale distance en avion de Paris et de la côte Ouest des Etats-Unis, New York offre un vivier de talents plus accessibles que la Silicon Valley.»

► **SA PLUS GROSSE ERREUR**  
**S'être lancé un an trop tard.**  
«Aux Etats-Unis, où la concurrence est réelle, ces quelques mois d'avance nous auraient permis de nous implanter plus vite.»

2

# Mettez toutes les chances de votre côté



# Trouvez une idée simple mais efficace

Pas besoin d'une idée révolutionnaire pour se lancer. Voici des pistes qui vous permettront de booster votre créativité.

PAR VALÉRIE FROGER

**P**our réussir, il n'est pas nécessaire d'avoir l'idée du siècle. De petites activités peuvent très bien s'imposer pour peu qu'elles trouvent un marché et qu'elles apportent une réelle valeur ajoutée. Charlotte Vilmorin, par exemple, a créé en 2014 un service entre particuliers de location de voitures adaptées aux fauteuils roulants (Wheeliz) ; Emmanuel Bertrand a lancé le Tiwal, un voilier gonflable qui tient dans le coffre d'une voiture, imaginé par Marion Excoffon. Des créations simples, mais bien réalisées, qui permettent à ces deux entreprises de connaître un vrai début de succès.

## OBSERVEZ votre environnement

Qu'elle naisse de l'expérience, de l'imagination ou d'un concours de circonstances, une idée vient toujours d'une intuition ou d'un désir qui mûrit avec le temps. Comme le souligne un expert de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) : « Plus une idée est nouvelle, plus vous devez vous interroger sur la capacité de vos futurs clients à l'accepter. Plus elle est classique, plus vous devez réfléchir à sa réelle utilité par rapport à l'offre déjà existante. »

Un créateur d'entreprise peut trouver des idées de plusieurs manières. Nombre d'entre eux tirent parti de leur expérience professionnelle, car s'aventurer en terrain connu permet

a priori de limiter les risques. C'est le cas, par exemple, de l'ex-DRH d'une grande entreprise qui décide de lancer un cabinet de conseil en recrutement ou d'une chargée de mission dans une agence de communication événementielle qui se lance dans l'organisation de mariages. L'avantage est évident : vous connaissez bien l'activité, car elle correspond à un métier que vous avez exercé. Ne péchez pas pour autant par excès de confiance : expert dans votre domaine, vous ne maîtrisez pas forcément les autres facettes de la création d'entreprise (commercial, gestion, recrutement...).

Autre piste à suivre pour dénicher votre créneau : détecter un manque. En clair, repérer de nouveaux modes de consommation, un changement lié à une réglementation à venir, une faille dans un produit ou un besoin non satisfait... Marion Carette ne s'y est pas prise autrement quand elle s'est lancée. Suite à une panne de perceuse un dimanche, elle a décidé de créer Zilok, un site de location d'objets. Même cheminement pour Florent Longa et son associé Quentin Martin-Laval. C'est en discutant avec un architecte de l'importance de la lumière naturelle dans les bâtiments sans fenêtres qu'ils ont eu l'idée de créer Echy en 2012. Leur système d'éclairage, qui capte les rayons du soleil pour les diffuser ensuite à tous les étages d'un immeuble, répond aux nouvelles normes ●●●

- ▶ 24 Crash test : votre idée tient-elle la route ?
- ▶ 26 Peaufinez votre étude de marché
- ▶ 30 Cernez les goûts de vos futurs clients
- ▶ 32 Créez votre marque
- ▶ 34 Protégez vos produits
- ▶ 36 Premiers pas : Xavier Aguera, Quentin Couturier, Charles Brun, fondateurs de See Concept

## 2 METTEZ TOUTES LES CHANCES DE VOTRE CÔTÉ

Importer en France une idée repérée à l'étranger n'est pas illégal. Sachez y ajouter le petit plus culturel qui fera la différence.

●●● d'économie d'énergie. Bien sûr, si vous lancez un concept novateur, préparez-vous à rencontrer un certain scepticisme de la part de votre entourage et des banquiers. Ce sont ainsi des business angels qui ont financé le démarrage du tandem Longa/Martin-Laval.

D'autres créateurs transforment leur passion pour la cuisine, la décoration ou le jardinage en activité professionnelle. Dans ce cas de figure, prudence : l'amateurisme n'est pas de rigueur. Si, par exemple, la restauration à domicile vous tente, réfléchissez bien à votre concept. Qu'apportez-vous de plus ? Etes-vous certain de pouvoir en vivre ? Même sur un marché que l'on pense porteur, il faut chercher le petit plus qui fait la différence, se démarquer d'une concurrence pléthorique.

### IMPORTEZ un concept étranger

Vous avez des doutes ? Peut-être pouvez-vous importer un concept étranger qui a fait ses preuves. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, les fondateurs du groupe Accor, se sont ainsi

inspirés en leur temps des motels américains pour créer les Formule 1 en France. Il n'y a rien d'illégal à repérer une idée à l'étranger et à la développer en France, à condition qu'elle n'ait pas fait l'objet d'un dépôt de brevet étendu à l'Europe ou à la France. La difficulté est en général plutôt d'ordre culturel car une adaptation est toujours nécessaire. Raphaël Compagnon et Pierre Larivière ont su opérer cette transition. Leur site Bankeez (collecte d'argent sur Internet), inspiré de l'américain Wepay, ne s'adresse pas seulement aux étudiants qui souhaitent constituer une cagnotte, mais aussi aux particuliers et aux associations.

### PRATIQUEZ la «défectologie»

Pour inventer un concept ou un service innovant, vous pouvez appliquer les recettes des as de la créativité. Ces techniques permettent de lever ses barrières mentales et de laisser libre cours à son imagination. Elles affranchissent des normes, des habitudes, des règles établies. La méthode dite de la «défectologie», par exemple, consiste à adopter une attitude très critique envers un produit, un service ou une institution, puis à perfectionner à l'extrême le sujet étudié. Celle du «concassage» permet d'imaginer des transformations, des enrichissements ou des sophistications sur un produit ou un service. Pour cela, listez des verbes d'action (augmenter, diminuer, combiner, inverser...) et associez-les au produit choisi. Par exemple : inverser la structure, inverser l'usage, inverser les fonctions, inverser l'ordre... On doit à cette technique de nombreuses idées innovantes, comme la cuillère à café en pâte sablée ou les montures de lunette inversées (en bas par rapport aux verres). Bref, les champs du possible n'ont pas de limites.

### DRESSEZ un inventaire des secteurs

Si, même après avoir essayé ces techniques, vous êtes toujours en panne d'inspiration, vous pouvez également surfer sur les tendances du moment : e-commerce, location de voitures entre particuliers, Made in France, restauration

## Donnez vie à vos envies avec les ateliers Balise®

**Aider les porteurs de projets à trouver ou à formaliser une idée de business.** Tel est le principe du réseau Balise® (reseau-balise.org) qui organise gratuitement des ateliers de créativité dans une soixantaine de points d'accueil un peu partout en France. Pour faire émerger les idées, les candidats à la création sont réunis en ateliers collectifs, puis individuels. Aidés par un conseiller, ils peuvent consulter une base de données riche de 700 parcours d'entrepreneurs («fiches initiatives»), plus de 400 fiches techniques d'information sur les réseaux d'accompagnement, les aides, les subventions ou les concours, et une quarantaine de portraits de créateurs en vidéo. Cette pédagogie par l'exemple rassure l'entrepreneur, stimule son imagination et, surtout, permet d'aboutir efficacement à des pistes de réflexion.

rapide, gîtes ruraux... voilà quelques-unes des «fiches professionnelles» de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) qui se vendent le mieux. Les experts de l'APCE en ont réalisé environ 150. Régulièrement mises à jour, elles font de 20 à 50 pages et leur prix varie de 12 euros à 16 euros chacune. «L'entrepreneuriat a ses modes, explique Elizabeth Vinay, responsable des études techniques professionnelles à l'APCE. Quand une activité décolle, du fait d'un changement de réglementation ou d'un engouement soudain du consommateur, nous créons une nouvelle fiche, dans laquelle on trouve tous les renseignements susceptibles de dégrossir le sujet : taille du marché, contraintes, conseils, adresses utiles. Mais, bien entendu, cela ne garantit pas le succès : ainsi, il se crée chaque année des sociétés spécialisées dans la "fish pedicure" (soin du pied par des poissons), mais combien gagnent de l'argent ?» Les fiches de l'APCE sont d'un excellent rapport qualité-prix, mais si vous disposez d'un budget plus conséquent, vous pouvez faire appel à un cabinet d'études qui vous aidera à affiner votre démarche (lire page 29).

### REPRENEZ une affaire

Vous pouvez vous lancer de façon relativement plus confortable en choisissant un concept qui a fait ses preuves, c'est-à-dire en devenant franchisé (lire page 51). Il existe plus de 1 790 réseaux de franchises en France, dans tous les domaines, proposant des opportunités pour

## Vous attendez toujours l'illumination ? Pensez à la reprise d'entreprise

**Concept déjà lancé, salariés opérationnels, notoriété acquise :** la reprise d'entreprise a de quoi séduire de nombreux aspirants entrepreneurs, qu'ils soient en manque d'inspiration, déjà pourvus d'un solide capital ou encore très bien rodés au management. En France, les affaires à vendre sont légion. Selon Bpifrance, plus de 700 000 entreprises vont changer de main dans les quinze ans à venir. Ce n'est pas un hasard si la reprise attire tous les ans des milliers de cadres en reconversion. Attention, toutefois, la formule ne convient pas à tout le monde ! Il faut avoir les reins solides financièrement, car les bonnes affaires sont chères. Le repreneur doit aussi être capable d'assumer ce profond changement de vie. Il lui faudra au départ tout gérer seul et composer avec les équipes en place. Des formations adaptées existent pour se préparer. Plusieurs organismes en dispensent : le CRA (Cédants et repreneurs d'affaires), l'Institut de la transmission d'entreprise de l'Essec, le réseau BGE (ex-Boutiques de gestion) ou encore l'Ecole des managers (formation dispensée aux repreneurs qui veulent racheter une entreprise patrimoniale).

tous les budgets. Enfin, si votre capital de départ est important, pensez à explorer le filon de la reprise d'entreprise (lire ci-dessus). Vous gagnerez du temps grâce à un outil de travail et une clientèle potentielle déjà existants. Pour faire votre choix, visitez les sites du CRA (Cédants et repreneurs d'affaires, [cra.asso.fr](http://cra.asso.fr)) ou de la Fusacq ([fusacq.com](http://fusacq.com)), une place de marché spécialisée dans les fusions-acquisitions et la reprise d'entreprise. Le premier propose en moyenne 600 opportunités d'affaires et le second plus de 2 000 offres de reprise, tous secteurs, régions et tailles confondus. ●

## INSPIREZ-VOUS DES BONNES IDÉES QUI PULLULENT SUR LES SITES DÉDIÉS AUX NOUVEAUX CONCEPTS

### La Toile fourmille de sites qui présentent des types de produits ou d'entreprises innovants.

Parmi les principaux, on peut citer HelloBiz, Idéebiz, Bonjour idée, soonsoonsoon.com ou encore J'aime les Startups. Ces portails, en français, effectuent une veille

dans différents pays et présentent souvent des types d'entreprises qui n'existent pas encore dans l'Hexagone. On y trouve des idées intéressantes, parfois un peu loufoques, comme des kits pour faire pousser des champignons dans son salon ou des carrés de pelouse

vendus sur abonnement qui servent de canisette aux chiens... Bien sûr, tout n'est pas bon à prendre ni forcément adaptable, mais vous accéderez à une mine d'informations sur les tendances actuelles. Si vous souhaitez élargir votre horizon, faites un tour

sur les sites étrangers, notamment anglo-saxons, qui fonctionnent sur le même principe. En vous connectant sur Trend Hunter, MySmallBiz.com, Psfk ou encore Business Idea Center, vous aurez un coup d'avance sur vos petits camarades qui ne maîtrisent pas l'anglais !

# Crash test: votre idée tient-elle la route ?

Les oubliettes du business sont pleines d'idées géniales qui n'ont pas résisté à l'épreuve des faits. Les dix points à vérifier pour vous assurer que la vôtre fera mieux que les autres!

PAR MARIE LE TOUTOUR

## **1** POUVEZ-VOUS RÉSUMER VOTRE IDÉE EN UNE MINUTE ?

Soixante secondes et pas une de plus : c'est le temps dont disposaient les candidats de 101 Projets pour séduire le trio Simoncini-Granjon-Niel à l'automne 2014 et décrocher la dotation de 25 000 euros si leur dossier était retenu. Moralité : une bonne idée s'exprime clairement et en peu de mots. Entraînez-vous à la «pitcher» auprès de vos proches. S'ils ne la comprennent pas, c'est qu'elle demeure obscure ou inaboutie et nécessite d'être peaufinée avant d'être présentée à des investisseurs.

## **2** A-T-ELLE DÉJÀ ÉTÉ DÉPOSÉE ?

Menez votre petite enquête sur le Web. Si votre produit a été breveté à l'Inpi (Institut national de la propriété industrielle), il va falloir trouver autre chose ! Mais si ceux qui vous ont devancé n'ont rien déposé, ne vous découragez pas : les innovations de rupture sont rares. Ne pas être le premier peut même constituer un avantage : on laisse les autres essayer les plâtres, engager les frais de com pour faire connaître le concept... et on ajuste.

## **3** A-T-ELLE UNE RÉELLE VALEUR AJOUTÉE ?

Une fois vos concurrents identifiés, la question à se poser est : qu'est-ce que j'apporte de plus ou de différent ? Cela peut être une amélioration

du produit (du textile, oui, mais intelligent ; des cosmétiques, mais personnalisés), du service (votre site de vente de vin offre du conseil et un vrai suivi) ou un message plus efficace (vous ne vendez pas des insectes comestibles pour sauver la planète, mais pour proposer une expérience gustative inédite...).

## **4** LE MARCHÉ EST-IL ACCESSIBLE ?

Certains secteurs sont très réglementés : il est obligatoire avoir un opticien diplômé dans son équipe pour vendre des lunettes sur le Net, les produits alimentaires sont soumis à des règles de traçabilité strictes... Attention aussi aux rentes et aux monopoles : vente de voitures, taxis, auto-écoles ou services funéraires sont des marchés jalousement gardés. Impossible d'y pénétrer si l'on n'a pas, comme Uber, le temps et l'argent nécessaires pour affronter les actions en justice des concurrents.

## **5** RÉPONDEZ-VOUS À UN BESOIN ?

Assurez-vous que votre idée rencontrera sa cible en interrogeant un panel de consommateurs : seriez-vous prêt à acheter ce produit ? A quel prix ? A quelle fréquence ? Pour un retour objectif, enquêtez au-delà de votre entourage. Bon à savoir : des centaines de questionnaires, couvrant tous les secteurs, sont téléchargeables gratuitement sur [creatests.com](http://creatests.com).

## 6 L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE EST-IL ADAPTÉ ?

C'est l'histoire d'un créateur qui avait voulu lancer une carte de fidélité «commerçants de quartier», sur le modèle des programmes des grandes enseignes. Détail important : on était en 2010, et ladite carte ne fonctionnait que sur smartphone. Vu le niveau d'équipement de l'époque, l'idée a tourné court. On évitera donc de se lancer trop tôt, alors que l'environnement technologique n'est pas encore mûr.

## 7 LE TIMING EST-IL LE BON ?

Si certains projets nécessitent du temps – c'est le cas des produits techniques requérant de la R&D ou des cosmétiques qu'il faut tester avant une mise sur le marché –, d'autres idées puisées dans l'air du temps sont hautement périssables : ouvrir une boutique d'e-cigarettes, créer un site Web d'échange de repas... N'hésitez donc pas à vous lancer, même si vous n'êtes pas tout à fait au point : vous peaufinez le projet au fur et à mesure.

## 8 VOTRE BUSINESS SERA-T-IL RENTABLE ?

Pour vérifier que votre idée vous permettra de vivre correctement, il est indispensable de valider le couple produit/cible. Si le produit est peu cher, il faut atteindre un volume critique et donc viser une clientèle large. Exemple : les *food trucks*. A l'inverse, un produit ou un service à haute valeur ajoutée sont adaptés à une cible étroite. Ainsi, quelques mariages à plusieurs dizaines de milliers d'euros suffiront à rentabiliser une activité de *wedding planner*.

## 9 AVEZ-VOUS LES FONDS NÉCESSAIRES ?

Certes, les produits «physiques» réclament plus d'investissements que les services ou les projets sur Internet, mais gare aux coûts cachés ! Une plateforme collaborative ne décollera qu'avec une masse critique d'utilisateurs. Or,

pour les recruter, il faut engager des frais de marketing. De même, qui dit site marchand dit photographies des produits, sécurité des paiements, mise en place de la logistique... Autant de services coûteux, eux aussi.

## 10 Y CROYEZ-VOUS VRAIMENT ?

Si vous êtes arrivé là, c'est que votre projet a du potentiel. Mais attention : des tas de bonnes idées ne débouchent pas sur un business juteux, quand d'autres, moins bonnes, sont des succès. Ce qui fait la différence, c'est la motivation. Imparable pour surmonter les obstacles et convaincre vos partenaires. Les business angels le confessent : ce qu'ils valident, avant l'idée, c'est l'étoffe du porteur de projet. ●

## QUATRE PISTES POUR AVOIR LE DÉCLIC

**Vous êtes prêt à vous lancer dans l'aventure de la création d'entreprise,** mais «la» bonne idée vous fait encore défaut ? Laissez aller votre imagination, en gardant à l'esprit les quatre filons à creuser pour trouver l'inspiration.

► **Améliorer une activité existante.** Prenez Starbucks. Trois bons vivants de Seattle se désolent de la piètre qualité du jus de chaussette nommé café qui leur est

servi dans les bars. Ils importent d'Italie le «petit noir» et y ajoutent le mode de consommation *take away*. D'une pierre deux coups : la chaîne fait mieux et différent.

► **Pallier un manque.** Les couples d'actifs avaient du mal à faire garder leurs enfants, faute de place dans les crèches publiques. Les crèches privées se sont engouffrées dans le créneau.

► **Transposer une idée.** S'inspirer de la concurrence,

d'autres marchés, ou détourner une technologie peut être fructueux. Ils sont tellement entrés dans les mœurs qu'on l'a oublié mais, avant d'être étendus au grand public, les SMS étaient réservés aux techniciens de maintenance télécoms...

► **Créer une rupture.** Il s'agit de générer un nouveau besoin. Exemple : Apple, avec son iPod, qui a rendu indispensable l'accès immédiat à la musique.

# Peaufinez votre étude de marché

Pour transformer une idée en projet gagnant et éviter de grossières erreurs, impossible de se passer d'une enquête fouillée.

PAR VALÉRIE FROGER

**L**orsqu'un futur créateur d'entreprise vient consulter nos experts, cela ne manque jamais : il les bombarde de questions sur la façon d'obtenir des aides, sur la fiscalité, sur son business plan et sur le choix d'une structure juridique, alors qu'il s'agit finalement de questions secondaires dans les premiers mois d'existence d'une jeune entreprise, regrette ce spécialiste de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE). On ne nous pose presque jamais de questions sur l'étude de marché, alors que c'est le pivot de toute création !»

## UN EXERCICE PRÉALABLE qu'il serait bien imprudent d'oublier

L'étude de marché reste une étape trop souvent bâclée. Beaucoup d'autoentrepreneurs croient même pouvoir s'en passer totalement. Pourtant, si elle est menée sérieusement, elle répond à nombre de questions vitales pour la survie d'une entreprise : comment m'organiser, qu'est-ce que je vends et à qui, qui seront mes fournisseurs, serai-je compétitif ?

Vous voilà donc prévenu : si vous êtes vraiment pressé par le temps, reportez les démarches non prioritaires, y compris les éventuelles demandes d'aides, mais ne négligez en aucun cas votre étude de marché ! Elle seule vous confirmera la faisabilité de votre projet. Elle doit en effet vous permettre de vérifier l'intérêt de votre offre de produits ou de services. Grâce à elle, vous recueillerez des informations

précises sur votre future clientèle ainsi que sur la concurrence. A partir de ses indications, vous calculerez un chiffre d'affaires prévisionnel tenant compte de votre environnement réel.

## LA QUESTION CENTRALE : qui est vraiment votre client ?

Une étude de marché sera réussie pour peu qu'on sache, en amont, se poser les bonnes questions. Et ces questions sont toujours les mêmes depuis l'origine du commerce : qui est mon client potentiel, quelles quantités est-il prêt à m'acheter et à quel prix, saurai-je lui vendre moins cher que la concurrence ? Bien sûr, si votre projet porte sur la reprise d'une boutique ou sur une franchise, inutile de prévoir un dispositif très compliqué. Observer et s'informer en discutant, voilà le secret. Mais n'attendez pas le dernier moment. Se préoccuper du marketing lorsque le produit ou le service arrive sur le marché, c'est évidemment trop tard. Il faut y penser bien plus tôt, quand l'offre est en train de se formaliser.

A ce stade, l'écoute du client et l'observation de la concurrence doivent devenir des réflexes : «Plantez-vous devant le magasin du concurrent et armez-vous de patience, recommandez un créateur qui a vécu l'expérience. Notez qui pénètre dans la boutique selon les heures de la journée et, surtout, qui en ressort avec un paquet !» Au besoin, un stagiaire pourra assurer ce travail qui, même s'il est fondamental, ne présente aucune difficulté en soi.

---

### **POUR GAGNER DU TEMPS, faites appel à une junior-entreprise**

Si l'activité que vous avez en vue est un peu plus complexe que l'ouverture (ou la reprise) d'un commerce, vous gagnerez énormément de temps en vous adressant à la Confédération nationale des junior-entreprises (CNJE, [junior-entreprises.com](http://junior-entreprises.com)). Hébergées par les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, ces 160 associations d'étudiants réalisent des missions d'audit à des prix défiant toute concurrence. Quant à la qualité, elle est presque toujours au rendez-vous dans la mesure où ces futurs professionnels, épaulés par leurs professeurs, ont à cœur de démontrer leur savoir-faire – d'autant que leur mission peut aussi les aider, si l'occasion se présente, à décrocher un job une fois leur diplôme de fin d'études en poche.

La CNJE plafonne le prix d'une journée d'étude/homme à 300 euros, soit trois ou quatre fois moins qu'un cabinet de conseil classique. Pour la construction d'un site Internet, les tarifs peuvent varier de 80 à 300 euros par jour, selon les prestations. «La junior-entreprise la plus importante, celle de l'Essec, réalise plus de 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires par an et quelque 250 études», signale-t-on à la CNJE. Ce qui constitue évidemment un gage de qualité et de professionnalisme. Enfin, si votre étude de marché implique des recherches dans d'autres régions françaises, voire à l'étranger, plusieurs junior-entreprises se partageront le travail.

### **SYNDICATS, FÉDÉRATIONS... des mines d'infos à ne pas négliger**

Pour compléter votre information sur l'état du secteur qui vous intéresse, l'abonnement à une ou plusieurs revues spécialisées est un investissement judicieux. *L'Officiel des cuisinistes*, *Les Nouvelles Esthétiques spa*, *Référence Carrelage*... Quelle que soit votre activité, il existe forcément un magazine professionnel ou un site qui correspond à votre secteur. Rendez aussi visite aux chambres de commerce ou des métiers, ainsi qu'aux syndicats professionnels.

L'écoute du client et l'observation de la concurrence doivent devenir des réflexes.

Interrogez leurs consultants, compulsez leur documentation, vous y trouverez souvent des indications précieuses sur l'environnement local. Des organismes publics comme l'Insee (dossiers sectoriels, [insee.fr](http://insee.fr)) ou le Crédoc (cahiers de la consommation, [credoc.fr](http://credoc.fr)) constituent des sources d'information de très bonne qualité, à ne pas négliger.

Si vous avez l'intention de prospector les marchés étrangers, consultez BusinessFrance (ex-Ubifrance), l'Agence française pour le développement international des entreprises, à Paris ([businessfrance.fr](http://businessfrance.fr)). Cette agence publique a une offre éditoriale riche, répartie en quatre collections et à des prix allant de 50 à 150 euros : analyse et potentiel de marchés, guide des affaires par pays, études et dossiers thématiques, et enfin synthèses réglementaires. Pour disposer d'études plus personnalisées et totalement pertinentes par rapport à votre propre business, il vous faudra faire appel à des consultants privés, dont les services se paient nettement plus cher (lire page 29).

### **UTILISEZ LA GÉOLOCALISATION pour choisir le bon emplacement**

Vous avez maintenant rassemblé un maximum d'informations de nature macroéconomique sur les tendances du marché, la démographie de la clientèle, la réglementation en vigueur, les normes à respecter, les niches à explorer, les freins éventuels et l'état de la concurrence. Vous pouvez désormais passer à la «phase 2» de votre étude de marché : son aspect microéconomique. En clair, vous allez devoir affiner les indications généralement accumulées en vous focalisant sur votre produit, votre zone d'activité, les besoins précis des clients, l'existence d'une concurrence plus ou moins bien établie. ●●●

## 2 METTEZ TOUTES LES CHANCES DE VOTRE CÔTÉ

LES QUESTIONS AUXQUELLES VOUS DEVEZ RÉPONDRE	
<b>▼ QUEL EST MON MARCHÉ ?</b>	
<b>Son périmètre</b>	<b>Qui seront mes clients :</b> des particuliers, des entreprises ?
<b>Son évolution</b>	<b>Quelle est la conjoncture dans ce secteur,</b> à court terme et à long terme ?
<b>Les produits ou les services proposés</b>	<b>Qu'est-ce que je vais vendre exactement ?</b> Existe-t-il des produits ou des services concurrents ? Quelle est la taille du marché ? Est-il extensible ?
<b>Les acteurs</b>	<b>Qui sont mes concurrents directs ou indirects :</b> des acheteurs, des distributeurs, des prescripteurs ?
<b>▼ COMMENT ÉVALUER LA DEMANDE ?</b>	
<b>Son évolution</b>	<b>Combien recense-t-on de consommateurs ?</b> Ce nombre progresse-t-il ou non ?
<b>Le comportement du consommateur</b>	<b>Quelle est la fréquence d'achat ?</b> Le degré de satisfaction ? Les motivations ? Les habitudes d'achat ?
<b>Les critères d'achat</b>	<b>Qu'est-ce qui prime dans la décision :</b> le prix, la qualité, le mode de distribution ?
<b>La segmentation de la demande</b>	<b>Quels critères permettent de distinguer les différents types de consommateurs :</b> sociodémographiques, ethniques, géographiques ?
<b>▼ QUELLE EST L'OFFRE ACTUELLE ?</b>	
<b>Son évolution</b>	<b>Qui sont les leaders et les outsiders ?</b> Quelles sont les parts de marché de chacun ?
<b>La concurrence</b>	<b>Où est-elle implantée ?</b> Que propose-t-elle ? A quel prix ? Comment communique-t-elle ? Gagne-t-elle de l'argent ? Qu'en dit le consommateur ?
<b>▼ À QUOI RESSEMBLE MON ENVIRONNEMENT ?</b>	
<b>Les innovations</b>	<b>Sont-elles fréquentes sur ce créneau ?</b> D'où peuvent-elles venir ? Quel peut être leur impact sur mon offre ?
<b>La réglementation</b>	<b>Quelle est-elle actuellement ?</b> Risque-t-elle d'évoluer ? Comment les syndicats professionnels se positionnent-ils ?
<b>Les groupes d'influence</b>	<b>Qui sont-ils ?</b> Quel est leur poids auprès des autorités ?

●●● Pour l'implantation, soyez très vigilant, surtout si vous ouvrez un commerce. Tous les experts citent le choix de l'emplacement comme «le» facteur clé de la réussite. Inutile en effet de chercher à ouvrir une boutique de luxe ou une bijouterie dans une zone où 30% de la population subsiste grâce au RSA ! «A cet égard, souligne Elizabeth Vinay, chargée d'études sectorielles à l'APCE, la grande nouveauté des dix dernières années en matière d'étude de marché, c'est le géomarketing (ou géolocalisation). Grâce à Odil, l'Outil d'aide au diagnostic d'implantation locale de l'Insee

(creation-entreprise.insee.fr), qui synthétise les indications des recensements Insee, les informations fiscales et les enquêtes sur les ménages du Crédoc, vous disposerez d'une masse de données fiables... et gratuites. Odil peut vous aider à implanter votre entreprise dans la bonne zone de chalandise et à repérer les lieux où se trouvent déjà vos futurs concurrents. Les informations fournies gagnent néanmoins à être accompagnées des conseils d'un spécialiste de la création d'entreprise.» A noter : les chambres de commerce et d'industrie développent, elles aussi, des outils de géomarketing

à l'échelle d'une commune ou d'un quartier, mais ils sont généralement payants. Il en est de même pour les chambres de métiers et de l'artisanat avec Olia, l'Outil pour la localisation et l'implantation de l'artisanat ([artisanat.fr](http://artisanat.fr)).

### LE COCKTAIL GAGNANT: un subtil dosage de marketing et de bon sens

Grâce à Internet et à la géolocalisation, assortis d'un peu de bon sens, vous aurez vite fait de repérer, par exemple, qu'il est inutile de songer à ouvrir une épicerie fine dans un quartier où il en existe déjà deux ou d'implanter une sandwicherie à côté de la maison de retraite plutôt que près du lycée... Il va vous falloir maintenant dresser la liste de tous les concurrents possibles, identifier leurs atouts et leurs faiblesses. La fréquentation des foires, la visite des points de vente, l'étude de leurs catalogues sont autant de sources d'information.

Sérieusement menée, cette étude de la concurrence aidera aussi le créateur à accentuer la différenciation de son produit de façon à le rendre «unique», puis à évaluer la part de marché qu'il est en droit d'espérer. A ce stade, les bonnes questions à se poser sont: que va-t-on vendre? Pourquoi (caractéristiques du produit ou du service, avantages aux yeux de

la clientèle)? A qui (niveau de vie, âge, activité de la clientèle, fréquence d'utilisation, taux de renouvellement)? Comment (en VPC, en vente directe, par Internet)? Quand (achat saisonnier, régulier)? Où (en centre-ville, dans les quartiers, dans les zones commerciales)? Combien (en quelles quantités, à quels prix)?

### PLANIFIEZ VOS ACTIONS:

#### publicité, promotion et prospection

Ces indications permettront au créateur d'entreprise de valider la spécificité du produit ou du service qu'il projette de vendre et de déterminer sa valeur ajoutée. Cette analyse fine va aussi l'aider à préparer une offre parfaitement adaptée à la réalité locale et à la solvabilité des futurs clients, puis à constituer un premier fichier de prospects. Enfin, elle aboutira à la définition des actions à développer pour entrer en contact avec la clientèle. Les moyens à mettre en place relèvent de trois catégories. Un: la publicité (*Pages Jaunes*, panneaux publicitaires sur le lieu de vente ou dans ses abords immédiats, distribution de prospectus, encarts dans les journaux locaux). Deux: la promotion (journées portes ouvertes, dégustations, salons, cartes de fidélité). Trois: la prospection-relance (porte-à-porte, mailings). ●

## POUR VOUS AIDER, UNE SÉLECTION D'INSTITUTS ET DE CABINETS SPÉCIALISÉS DANS LES ÉTUDES DE MARCHÉ

### LES GÉNÉRALISTES

- **Xerfi** ([xerfi.com](http://xerfi.com)): études sectorielles très fouillées; de 1600 à 2600 euros selon les sujets abordés.
- **Les Echos Etudes** ([lesechos-etudes.fr](http://lesechos-etudes.fr)): études économiques et financières pointues réalisées par le pôle études Eurostaf, filiale du groupe Les Echos.
- **Bpifrance** ([bpifrance.fr](http://bpifrance.fr)): études et synthèses sectorielles de la Banque publique d'investissement (ex-Oséo).

### ► NPd Group

- ([npdgroup.fr](http://npdgroup.fr)): études consommateurs, notamment dans les secteurs de la beauté, des sports, des jouets et de la restauration.
- **Le Bipe** ([bipe.fr](http://bipe.fr)): le Bureau d'informations et de prévisions économiques réalise des analyses stratégiques et prospectives dans tous les secteurs d'activité.
- **Dafsa** ([dafsa.fr](http://dafsa.fr)): études marketing, études de marché et études prospectives.

### ► Développement

- commercial Informations économiques** ([informations-economiques.fr](http://informations-economiques.fr)): études sectorielles, focus régions.
- **GfK** ([gfk.com/fr](http://gfk.com/fr)): leader allemand de l'étude de marché, implanté dans 100 pays.

### LES SPÉCIALISTES

- **Restauration**. Gira Conseil ([giraconseil.fr](http://giraconseil.fr)).
- **Hôtellerie, tourisme**. MKG Group ([mkg-group.com](http://mkg-group.com)), Coach Omnium ([coachomnium.com](http://coachomnium.com)).

### ► Tourisme

- Raffour Interactif ([raffour-interactif.fr](http://raffour-interactif.fr)).
- **Habitat, services, finances**. Monbaromètre ([mon-barometre.com](http://mon-barometre.com)).
- **Mode**. IFM. ([ifm-paris.com](http://ifm-paris.com)).
- **Automobile**. Gipa ([gipa.eu](http://gipa.eu)).
- **Commerce bio**. Agence Bio ([agencebio.org](http://agencebio.org)).
- **Médias, mesure d'audience, Internet**. CCM Benchmark ([ccmbenchmark.com](http://ccmbenchmark.com)), Médiamétrie ([mediametrie.fr](http://mediametrie.fr)).
- **Informatique**. Pierre Audouin Consultants ([pac-online.com](http://pac-online.com)).

# Cernez les goûts de vos futurs clients

Pour connaître leurs besoins et leurs attentes, mais aussi leurs moyens, menez l'enquête auprès de vos prospects.

**V**ous connaissez désormais l'environnement dans lequel votre future entreprise va évoluer. Vous avez listé ce qui était susceptible d'influer sur votre projet

au niveau microéconomique – en particulier la concurrence. Il est temps de passer à la dernière étape de votre étude de marché, l'analyse de votre clientèle potentielle. L'un des objectifs essentiels de cette étape consiste à trancher la question du prix de vente : quelle somme vos prospects sont-ils prêts à déboursier pour acheter le produit ou le service que vous commercialisez ? Elaborée à partir de leurs remarques, votre grille tarifaire vous permettra de bâtir un business plan crédible.

## **PRIVILÉGIEZ UN PETIT PANEL plus facile à interroger**

Pour connaître intimement vos clients (leurs goûts, leurs réticences, leurs préjugés, les moyens dont ils disposent...), vous avez le choix entre deux grands types d'études : les quantitatives et les qualitatives. Les premières reviennent à interroger un minimum de 200 à 1 000 personnes (selon le degré de finesse souhaité dans les réponses). Elles sont donc souvent hors de portée du créateur d'entreprise moyen, du fait de leur coût prohibitif. Sauf s'il parvient à mettre la main sur une étude déjà existante, c'est-à-dire... payée par quelqu'un d'autre. C'est le cas, par exemple, des études Sofres, Sociovision ou du Centre de communication avancée (CCA) déjà publiées. Ces mines

d'informations ne vous coûteront rien. Où les trouver ? La plupart sont sorties dans la presse et archivées sur Internet. Les chambres de commerce et d'industrie ou de métiers et de l'artisanat pourront vous les fournir.

Mais rien ne garantit que vous aurez la chance de trouver une étude récente portant sur votre univers de concurrence. Dans ce cas, il est plus raisonnable de limiter ses ambitions à une étude qualitative. Ici, la taille du panel se limite à quelques dizaines de personnes, à choisir parmi vos clients potentiels, vos prospects ou vos réseaux de relations. Avantage : vous pouvez mener vous-même votre enquête, quitte à demander un coup de main à un stagiaire ou à une junior-entreprise (lire page 27). Pour ce qui est de la méthode, vous avez l'embarras du choix : entretiens, mini-tests par téléphone ou par e-mail. L'objectif est ici de valider une information ou une intuition.

## **CRÉEZ UN QUESTIONNAIRE clair et compréhensible par tous**

Quels que soient la taille de votre panel et le mode de consultation retenu (entretiens individuels, interviews par téléphone, e-mails...), vous allez devoir établir un questionnaire. Pour ne pas perdre tout intérêt, voire vous induire en erreur, cet exercice doit respecter des règles strictes. Si vous vous lancez seul dans son élaboration, mieux vaut maîtriser certaines techniques simples. Votre questionnaire doit ainsi être clair, exempt de sous-entendus, de deuxième degré ou d'ironie, et

compréhensible par n'importe quel interviewé, quel que soit son niveau de formation. Les termes employés doivent être familiers à l'ensemble de l'échantillon interrogé et ne posséder qu'un seul sens. A proscrire : le jargon technique, les mots étrangers, les termes savants.

### PRÉFÉREZ LES QUESTIONS simples et directes

La personne interrogée doit être en mesure de répondre presque instinctivement. Comme elle ne peut réagir qu'à une seule interrogation à la fois, il est inutile de vouloir gagner du temps en «condensant» deux questions en une. Exemple (caricatural) de formule trop alambiquée, cité par Syntec Conseil : «En matière de mousse, vous préférez : une lessive qui mousse peu, moins efficace mais facile à rincer, ou bien une lessive très moussante et très efficace, mais qui rend plus difficile le rinçage ?» Il existe plusieurs façons d'interpréter le message, et donc d'y répondre ! Autre point clé : les doubles négations, rarement comprises correctement, sont à proscrire. Du genre : «Préférez-vous ne pas utiliser un shampoing non pharmaceutique ?» Pensez à proposer plusieurs fourchettes de prix à vos interlocuteurs en leur demandant de choisir. Profitez-en pour tester certaines de vos idées : «Seriez-vous intéressé par une formule par abonnement ?»

Plus vous en saurez sur vos futurs clients, plus votre plan d'action sera réaliste.

### HIÉRARCHISEZ ET ANALYSEZ les réponses à votre enquête

Elaborer vous-même votre questionnaire, et le faire parvenir en personne à l'échantillon retenu vous fera faire des économies. Et vous apportera une connaissance plus fine de votre futur client. «Quand on s'apprête à lancer un produit, il ne faut pas hésiter à mettre les mains dans le cambouis, conseille Elizabeth Vinay, auteure de *Réaliser votre étude de marché avec succès* (Eyrolles) et consultante à l'APCE. Interrogez les gardiennes d'immeuble, le facteur, le patron du bistrot du coin. Faites-les parler sur leurs goûts...»

Une fois votre enquête conduite dans les règles de l'art, votre véritable travail peut commencer : il va s'agir de hiérarchiser, puis d'interpréter la masse d'informations recueillies afin d'en tirer un plan d'action réaliste. Une étude qualitative vous apportera de précieuses indications. Et vous permettra d'éviter les pistes vouées à l'échec. ●

## LES SIX ÉTAPES À RESPECTER POUR TIRER LE MEILLEUR PARTI D'UN ENTRETIEN INDIVIDUEL

**1. Présentation.** L'enquêteur doit évoquer le sujet et le but de son enquête de manière assez large, de façon à ne pas risquer d'orienter les réponses de sa cible. Exemple : «Il s'agit d'une étude sur les relations entre les commerçants et les consommateurs.»

**2. Questions introductives.** On commencera par des interrogations ouvertes, appelant des réponses

positives. L'objectif est de ne pas désarçonner votre interlocuteur dès le départ par des expressions compliquées et, accessoirement, de gagner sa sympathie.

**3. Questions qualifiantes.** Leur rôle est de tester la personne pour vérifier qu'elle possède bien l'information recherchée.

**4. Questions de mise en route.** De plus en plus complexes et techniques,

elles doivent peu à peu amener votre interlocuteur à se polariser sur le thème précis qui vous intéresse.

**5. Questions spécifiques.** Elles permettent de cerner des opinions. Elles sont de type fermé (deux ou trois réponses possibles). On est maintenant au cœur de l'information que l'on souhaite obtenir. Le service ou le produit que vous proposez est-il utile ? Quelles

améliorations pourrait-on y apporter ? Quel prix votre interlocuteur serait-il prêt à payer pour un tel service ?

**6. Identification.** N'oubliez pas de demander à la personne qui vient de vous répondre les quelques indications qui vous permettront d'exploiter au mieux ses réponses (catégorie socioprofessionnelle, ville de résidence, statut familial, âge...).

# Créez votre marque

Sigle, onomatopée, nom de famille, rien n'est interdit quand il s'agit de se faire remarquer. Mais avant de baptiser votre entreprise, vérifiez que son nom n'existe pas déjà!

**P**our sortir du lot, vous devez choisir un nom qui vous distingue. «Une entreprise ou un produit doivent se “démarrer” pour se faire “remarquer”, souligne Marcel Botton, PDG de la société Nomen, leader français du «naming». Les créateurs sont souvent tiraillés entre deux tentations : suivre les codes de leur secteur pour attirer le client néophyte ou transgresser ces codes pour surprendre. Mais attention : nombre de vocables sont d'ores et déjà déposés. Renoncez aux noms d'animaux, de fruits ou de fleurs ! Puma, Lion, Orange ou Apple sont déjà passés par là...»

Quel qu'il soit, un nom doit éviter deux écueils. D'abord être trop descriptif. Outre le danger de la banalisation, coller de trop près à l'aspect du produit ou à son usage se heurte à des contraintes légales. Dans tous les pays, les instances chargées d'enregistrer les nouvelles marques s'opposent à celles qui évoquent directement les caractéristiques du produit. Vous avez le droit d'appeler un beurre

frais «Beurdou», mais pas «Beurre doux au lait de vache». Second écueil : se montrer trop national. Certains mots sont imprononçables à l'étranger ou, pis, revêtent une connotation négative ou grossière. Les experts de l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi) citent ainsi un fabricant d'outillage japonais qui avait déposé en France la marque «Super Kon».

En France, la propriété du nom s'acquiert, après examen, auprès de l'Inpi. Elle est valable dix ans et renouvelable. En droit français, le dépôt est un moment essentiel de la vie d'une marque (alors que, dans certains pays, l'usage suffit, sans qu'il soit besoin de déposer le nom auprès d'un organisme officiel). Chez nous, le dépôt constitue le point de départ des formalités. Mais la protection n'intervient qu'une fois la marque enregistrée par l'Inpi, autrement dit après un certain délai et le respect des formalités légales (lire page 35). Les formulaires sont à retirer à l'Inpi, à Courbevoie, ou à télécharger en ligne sur le site de l'organisme ([inpi.fr](http://inpi.fr)). Le dépôt d'une marque s'accompagne du paiement de taxes : 250 euros si vous optez pour la solution papier, 210 euros par Internet.

## Protégez vos idées avec une enveloppe en deux exemplaires

Proposée par l'Inpi, l'enveloppe Soleau est une preuve de création dont les formalités de dépôt sont simples et peu chères (15 euros). Toute personne voulant se constituer une preuve de création peut l'utiliser. L'enveloppe possède deux compartiments : l'un pour vous et l'autre destiné à l'Inpi. Vous devez introduire dans chaque compartiment les éléments que vous souhaitez dater, c'est-à-dire une description (texte) ou une reproduction en deux dimensions (schéma, dessin, photo...) de votre création, en deux exemplaires parfaitement identiques. En cas de litige, la date de dépôt fera foi.

## CONTRÔLE de similitude

Il ne suffit pas de trouver un nom séduisant. Il convient aussi de s'assurer qu'il ne sera pas contesté par un déposant antérieur. La vérification prend environ deux mois – davantage s'il s'agit d'un rachat de marque. Attention : la propriété du nom s'acquiert par l'enregistrement à l'Inpi, mais cet organisme ne recherche pas l'existence de marques identiques ou approchantes pouvant se révéler gênantes.

Cette vérification de disponibilité, ou «recherche d'antériorité», incombe au déposant. A vous donc de chercher, d'abord sur Internet, les noms de marque proches du nom que vous voulez déposer. Fouillez ensuite les archives de l'Inpi. Cet organisme dispose de trois bases de données dont la consultation est gratuite : une sur les brevets, une sur les dessins et modèles, une troisième sur les marques.

Ces deux démarches, indispensables, ne constituent pas une assurance tout risque. Deux marques peuvent avoir une consonance voisine, deux produits proches peuvent relever de classes différentes dans les listes de l'Inpi. Pour lever toute ambiguïté, l'organisme propose une «recherche de similitude», payante. Vous pouvez aussi confier cette recherche à un conseil en propriété industrielle.

### VÉRIFICATION européenne

«Si une marque antérieure à la vôtre existe déjà, il peut être intéressant de vérifier si elle a déposé ce nom pour les mêmes produits que vous, mais aussi si ce nom a été réellement utilisé, conseille maître Pascal Lefort, avocat spécialiste de la propriété intellectuelle au cabinet DTMV. En effet, un déposant perd son droit s'il ne donne pas le nom de sa marque à un produit dans les cinq années qui suivent.» C'est un point à vérifier sur le site de l'Ohmi (oami.eu-

ropa.eu), l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur pour les marques, dessins et modèles. Le dépôt d'une marque communautaire auprès de l'Ohmi coûte au minimum 900 euros si l'on utilise la procédure électronique, dite «e-filing» (ou 1 050 euros en version papier). «Le plus sage, pour étaler les coûts, consiste à déposer sa marque auprès de l'Inpi, puis à attendre six mois avant de renouveler l'opération au niveau européen. Pas d'inquiétude, la protection communautaire courra du jour du dépôt en France», précise maître Lefort. Une info précieuse pour un créateur aux ressources limitées...

### ENQUÊTE et recours

Avant d'enregistrer le dépôt, l'Inpi examine la validité de la demande sous deux aspects : la forme des documents et la marque elle-même (examen au fond). L'enquête de forme porte sur la conformité matérielle des documents (délais, par exemple). Elle connaît généralement une issue favorable. En revanche, l'examen au fond est fréquemment source de rejets. Il a pour objet de vérifier que le nom peut valablement constituer une marque. L'Inpi dispose d'un délai de quatre mois pour rejeter une marque, mais le déposant peut contester ce rejet. Si l'Inpi maintient sa position, le seul recours consiste à porter l'affaire en justice. ●

## RECHERCHE D'ANTÉRIORITÉ : LES CINQ ERREURS À ÉVITER

**L**e dépôt d'une marque doit être précédé par une étape clé, la recherche d'antériorité. A ce niveau, certaines erreurs ne pardonnent pas...

**1. S'y prendre à la dernière minute.** Une recherche effectuée en urgence coûte plus cher et laisse moins de temps pour d'éventuelles négociations en vue d'un rachat ou d'un accord de coexistence.

**2. Se fier à son seul jugement.**

Consulter un avocat spécialisé ou un conseil en propriété industrielle représente un investissement. Mais c'est parfois utile pour éviter de dépenser plus après!

**3. Renoncer trop rapidement.**

Le fichier des marques françaises regorge de marques abandonnées ou inutilisées dont le propriétaire est disposé à se défaire moyennant une

compensation. Mais veillez bien à négocier avec la marque la plus ancienne.

**4. Limiter le champ de**

**ses recherches.** Ne vous contentez pas d'effectuer des recherches sur une seule classe de produits (il en existe 45). De même, ne faire que des recherches à l'identique est insuffisant : la jurisprudence française regorge de décisions sanctionnant des marques

qui, bien que différentes de celles déjà déposées, en ont été jugées trop proches.

**5. Oublier de consulter**

**le registre du commerce et des sociétés.** Les noms de marque et de domaine ne sont pas les seuls droits opposables à un nouveau dépôt : les dénominations sociales doivent être prises en compte. Pensez à consulter le registre du commerce et des sociétés.

# Protégez vos produits

Votre seule arme pour éviter qu'un concurrent ne vous vole votre concept et le développe à votre place: le dépôt de brevet.

## EN CHIFFRES

**646 EUROS**

**À DÉBOURSER, DU DÉPÔT DU DOSSIER À LA DÉLIVRANCE DU BREVET**

### ► **Dépôt du brevet**

(valable vingt ans) ou du certificat d'utilité (valable six ans): 36 euros. A acquitter lors du dépôt ou dans le mois suivant.

### ► **Rapport de recherche**

(seulement pour les brevets): 520 euros. A acquitter au moment du dépôt ou dans un délai d'un mois.

### ► **Délivrance du brevet:** 90 euros.

A acquitter au moment de la délivrance (soit au minimum vingt-quatre mois à compter du dépôt).

### ► **Revendication supplémentaire:**

42 euros. A acquitter à partir de la onzième revendication, le dépôt de base protégeant pour dix revendications.

L'Institut national de la propriété industrielle (Inpi, [inpi.fr](http://inpi.fr)) définit le brevet comme «un titre de propriété industrielle qui confère à son titulaire un droit exclusif sur une invention pour une période de vingt ans». Autrement dit, le brevet protège juridiquement une innovation technique: vous ne pouvez pas protéger une idée, mais les moyens mis en œuvre pour la concrétiser. Le brevet représente cependant un bon bouclier contre les risques de contrefaçon: vous pouvez interdire toute exploitation de votre invention (fabrication, importation...) effectuée sans votre autorisation.

## PESEZ BIEN chaque mot

Depuis quelques années, le dépôt peut s'effectuer en ligne sur le site de l'Inpi. La demande comprend trois volets: description, revendications et abrégé. Dans le premier volet, l'invention doit être décrite de façon précise et claire, pour qu'un «homme du métier» soit capable, à sa lecture, de la reproduire quand le brevet tombera dans le domaine public. Suivent les revendications, qui énoncent les caractéristiques techniques de l'invention pour lesquelles la protection est recherchée. Un abrégé d'une quinzaine de lignes vient enfin résumer la demande de brevet. Très techniques, ces trois parties doivent être rédigées en pesant chaque mot. Un terme mal choisi peut menacer la protection du brevet.

Une fois la demande déposée, moyennant 556 euros, vous devrez continuer à garder le secret autour de votre invention. La protection ne sera pas juridiquement acquise avant deux ans, en moyenne (lire tableau). Entre-

temps, le rapport de recherche que vous adressera l'Inpi vous permettra de connaître l'environnement concurrentiel de votre invention. Si ce rapport signale l'existence d'antécédents, le brevet peut être corrigé ou modifié, ce qui entraînera la réalisation d'un rapport de recherche complémentaire. Ainsi informé, vous pourrez décider de déposer des extensions de protection dans d'autres pays.

Une entreprise a tout intérêt à protéger son brevet dans les zones où le marché qu'elle vise est le plus important, plutôt que dans celles où risquent d'être fabriquées des imitations. Les contrefacteurs ne menaceront pas l'activité de l'inventeur s'ils ne peuvent pas vendre leurs produits dans les pays protégés. Un fabricant d'articles de sports d'hiver n'a ainsi pas besoin de multiplier les frais pour protéger ses brevets dans le Sud-Est asiatique, où ils risquent pourtant d'être le plus copiés. Il lui suffit de se ménager quelques dépôts judicieux dans les zones où la pratique du ski est répandue.

L'extension d'un brevet français vers l'étranger peut être réalisée de trois façons: pays par pays, à l'échelle européenne ou en souscrivant une protection internationale globale. Dans le premier cas, on étend son brevet au coup par coup, selon le développement de son entreprise, en se pliant aux formalités locales. A vous de bien choisir les pays visés.

Depuis janvier 2014, l'extension européenne peut se faire grâce au brevet unitaire européen qui assure, en une seule fois, une protection dans les 25 Etats membres participants (sur les 28 pays de l'Union européenne). La procédure est gérée par l'Office européen des brevets (European Patent Office, epo.org). En 2016, le coût

<b>TRENTE MOIS POUR OBTENIR VOTRE TITRE DE PROPRIÉTÉ</b>	
<b>▼ AVANT LE DÉPÔT</b>	
<b>J - 3 mois</b>	<b>Vérifiez l'état de la technique</b> (demandes de brevets sur les vingt dernières années) auprès de l'Inpi (Institut national de la propriété industrielle) ou d'un cabinet spécialisé.
<b>J - 2 mois</b>	<b>Assurez-vous que votre invention est brevetable.</b> Trois critères sont exigés : elle doit être nouvelle, il doit s'agir d'une réelle invention et elle doit avoir des possibilités d'application pratique.
<b>J - 1 mois</b>	<b>Remplissez le formulaire de dépôt, constituez le dossier</b> (recourez à un conseiller en propriété industrielle en cas de besoin). Sur le site Internet de l'Inpi, téléchargez le formulaire ( <a href="http://www.inpi.fr/fr/brevets/boite-a-outils-brevet/formulaires-brevet.html">www.inpi.fr/fr/brevets/boite-a-outils-brevet/formulaires-brevet.html</a> ).
<b>▼ DU DÉPÔT À LA DÉLIVRANCE</b>	
<b>Jour J</b>	<b>Déposez votre dossier à l'Inpi et réglez les redevances.</b>
<b>J + 7 jours</b>	<b>Archivez le dossier envoyé par l'Inpi</b> (il comprend votre numéro d'enregistrement et la date du dépôt).
<b>J + 1 mois</b>	<b>L'Inpi transmet votre dossier au ministère de la Défense</b> (ce dernier dispose de cinq mois pour décider s'il met votre brevet au secret).
<b>J + 2 mois</b>	<b>L'Inpi dispose de deux à cinq mois pour examiner votre demande.</b>
<b>J + 7 mois</b>	<b>L'Inpi vous adresse le rapport de recherche préliminaire et un avis sur la brevetabilité de votre invention.</b>
<b>J + 10 mois</b>	<b>Répondez aux demandes formulées dans le rapport de recherche.</b>
<b>J + 18 mois</b>	<b>L'Inpi publie le dépôt de votre brevet</b> dans les <i>Bulletins officiels de la propriété industrielle (Bopi)</i> .
<b>J + 19 mois</b>	<b>L'Inpi vous adresse l'avis de publication.</b>
<b>J + 21 mois</b>	<b>L'Inpi vous transmet d'éventuelles observations.</b>
<b>J + 22 mois</b>	<b>Répondez aux éventuelles observations.</b>
<b>▼ LA DÉLIVRANCE</b>	
<b>J + 25 mois</b>	<b>L'Inpi établit un «rapport de recherche définitif».</b>
<b>J + 26 mois</b>	<b>Payez la redevance de délivrance et d'impression du fascicule du brevet.</b>
<b>J + 27 mois</b>	<b>L'Inpi délivre le brevet</b> , vous en adresse un exemplaire et publie la mention de la délivrance dans les <i>Bulletins officiels de la propriété industrielle (Bopi)</i> .

de la protection dans les 25 pays membres sera réduit : 5 000 euros contre 30 000 auparavant.

Le troisième type d'extension internationale, dit PCT (*Patent Cooperation Treaty*), offre la possibilité de protéger son brevet dans 148 pays contractants en une seule procédure auprès de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI, [wipo.int](http://wipo.int)).

Certes, ces démarches représentent un investissement parfois non négligeable, en temps et en argent, qui peut s'avérer lourd à porter

pour une jeune entreprise. Mais, plus que le coût de ces dépôts, l'inventeur doit avoir en tête les montants nécessaires dans le cas où surgirait ultérieurement un litige. Ces sommes sont variables d'un pays à l'autre. Au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, deux pays particulièrement pointilleux sur le respect des brevets, les frais occasionnés par un procès sont tels qu'ils ont de quoi faire réfléchir. Les questions de propriété intellectuelle sont décidément au cœur de l'activité de toute entreprise innovante. ●

## PREMIERS PAS

X. AGUERA, Q. COUTURIER, C. BRUN, FONDATEURS DE SEE CONCEPT

# ILS REVISITENT LA LOUPE POUR PRESBYTES

Trendy et pas chères, leurs lunettes de lecture en libre-service sont distribuées dans des magasins haut de gamme. *PAR JULIE KRASSOVSKY*



XAVIER AGUERA

QUENTIN COUTURIER

CHARLES BRUN

BIO EXPRESS

PHOTO: MARION KOTLARSKI / MEANINGS, SEECONCEPT

**L**es jeunes papas de See Concept ont beau être volubiles, ils se refusent pudiquement à divulguer leur chiffre d'affaires. Le succès est pourtant au rendez-vous : passée de 3 à 12 salariés en quatre ans, leur société, qui commercialise des lunettes loupes pour presbytes, s'est fait une place au soleil sur le marché de l'optique en libre-service. Elle est distribuée dans 1 500 magasins dans le monde et réalise 70% de ses ventes à l'export. Le concept ? Des verres standards et des montures colorées au design soigné pour 29,90 euros la paire. Vendues au Bon Marché, chez les opticiens créateurs et dans des concept stores parisiens comme Merci ou Colette, les collections touchent un circuit haut de gamme. Une évolution fashion que les amis d'enfance, tous trois Lyonnais, n'avaient pas envisagée.

L'aventure démarre en 2009. Quentin sort de l'École des dirigeants et créateurs d'entreprise. Charles et Xavier ont fait HEC Montréal, avant de suivre un master à ESCP-Europe. Le trio

imagine les See up, des lunettes sans branches, dotées d'une tige pour les tenir devant les yeux. L'idée est de les proposer en libre-service, dans les banques ou les bureaux de poste : la tige est plantée dans un socle auquel les lunettes sont reliées par une chaînette. Le trio se lance avec un budget de 120 000 euros, grâce à un prêt à taux 0, et remporte le prix Paris Initiative Entreprise. En un an, il écoule 10 000 See up, fabriquées dans l'Ain, près de Morez, capitale française de la lunetterie. Premiers clients ? Le Crédit coopératif, la Société générale et le CIC.

**LA BRANCHE ENFIN.** Dans la foulée, les trois amis créent une gamme pour la maison, les See Home, puis, en 2013, la collection LetmeSee, produite à Taïwan, des montures débarrassées de leur tige et déclinées en 12 teintes. Colette les adopte et Inès de la Fresange s'affiche sur Instagram avec une de ces créations sur le nez. Forte de tels soutiens, l'entreprise peut désormais voir venir. ●

### 2010

Fondent See Concept et remportent le trophée Paris Initiative Entreprise.

### 2012

Franchissent la barre des 20 000 paires vendues.

### 2013

Lancent leurs lunettes de lecture LetmeSee.

### 2014

Deuxièmes au Grand Prix Unibail des jeunes créateurs du commerce ; 1 500 points de vente dans le monde.

## LEURS CONSEILS POUR MODERNISER UNE NICHE

► **Aller au bout de sa vision.** «Les conseils que l'on vous donne sont parfois en contradiction avec votre intuition. On nous avait, par exemple, déconseillé de nous associer entre amis.»

► **Penser à l'échelle mondiale.** «Dès le départ, il faut songer à l'export. Notre objectif était de vendre à l'international : c'est pourquoi nous avons choisi un nom de marque qui fonctionne partout.»

► **Faire du management un levier de réussite.** «La vie au bureau doit être agréable et motivante. Le lundi, on se retrouve autour d'un petit-déjeuner. Le jeudi soir, c'est l'apéro en commun, pour décompresser.»

► **LEUR PLUS GROSSE ERREUR**  
**Avoir été trop méfiants.**  
 «La première année, nous avions peur de parler de notre idée. Nous aurions progressé bien plus vite en discutant davantage de notre projet.»

# EN FRANCE, L'ACTIVITÉ EN LIGNE LA PLUS IMPORTANTE CONSISTE À RECHERCHER DES INFORMATIONS SUR LES BIENS ET SERVICES.\*

## GARANTISSEZ LE RETOUR DE VOS CLIENTS SUR VOTRE SITE !

Les premières étapes à suivre pour tirer profit d'une présence en ligne consistent à enregistrer votre nom de domaine et créer un site Web. Mais ce n'est que le début d'une évolution positive pour votre entreprise. La capacité de rétention des clients est essentielle à la croissance.

Les visiteurs ayant régulièrement accès à vos offres sur le site se convertiront plus facilement en client qu'un visiteur occasionnel.

Suivez ces quelques conseils afin d'optimiser la rétention de vos visiteurs :

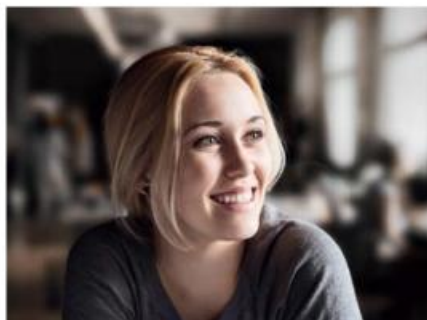
### 1. Dotez-vous d'une adresse .com

Les adresses .com figurent parmi les noms de domaine les plus courants à travers le monde et ce, pour une excellente raison. Elles garantissent visibilité, crédibilité et fiabilité auprès de votre public, où qu'il soit dans le monde. La première étape pour optimiser la rétention clients consiste donc à enregistrer un nom de domaine en .com, et ce, même si vous bénéficiez déjà d'une autre extension.

Consultez [votre-idee.com/pme-rechercher](https://votre-idee.com/pme-rechercher) pour effectuer des recherches sur les noms potentiels, basées sur l'évolution du langage et des analyses de milliers de sites Web. Un site Web bien conçu est essentiel pour fidéliser les clients, étant donné qu'il représente souvent leur premier point de contact avec votre entreprise. Si le nom est bien choisi et le site bien conçu, les clients reviendront.



Scannez le code pour découvrir d'autres conseils sur la création d'un site Web.



### 2. Actualisez votre site

Quelle est la probabilité qu'à chaque visite sur votre site Web, les clients découvrent quelque chose de nouveau ? Proposer les mêmes informations chaque mois n'incite aucunement les visiteurs à revenir sur votre site. Pour maintenir l'intérêt des clients potentiels dans ce que vous pouvez offrir, vous devez régulièrement actualiser le contenu, notamment les informations sur votre entreprise, vos produits, en vous appuyant sur du texte et des éléments visuels. Par contre, pour « rafraîchir » l'aspect de votre site Web, ne tombez pas dans l'excès en le transformant totalement tous les 2 ou 3 mois. Il vaut mieux effectuer des changements mineurs sur la durée.

### 3. Dialoguez régulièrement avec les clients

Etablissez une communication continue avec vos clients à l'aide d'outils du type bulletins d'informations, blogs et promotions. Utilisez ces méthodes pour informer les clients de la sortie de nouveaux produits ainsi que de promotions, ou proposez-leur de participer à un sondage. Veillez à ce que votre site Web soit doté de fonctionnalités permettant aux visiteurs de s'inscrire à de telles options.

En outre, votre site Web peut contenir une section blog, régulièrement actualisée, avec des conseils ludiques, des informations précieuses ou d'autres contenus pertinents pour vos clients.



LE BON .COM EST LA PREMIÈRE ÉTAPE



VOTRE VITRINE EN LIGNE



TROUVEZ VOTRE NOM DE DOMAINE IDÉAL SUR

[votre-idee.com/pme-rechercher](https://votre-idee.com/pme-rechercher)

3

# Choisissez la forme juridique adaptée



# Adoptez la structure qui vous convient

EI, EURL, SARL, SAS, SA... Les possibilités sont nombreuses: définissez bien vos besoins avant de trancher.

PAR VALÉRIE FROGER

**C**hoisir le cadre juridique adapté à l'exercice de son activité n'est pas, en général, la première préoccupation d'un porteur de projet. Erreur ! Il s'agit d'un choix déterminant : opter pour une structure plutôt que pour une autre a une implication sur les possibilités de développement de l'entreprise, sa capacité de financement, la répartition du pouvoir ou la responsabilité du ou des dirigeants. Mais, si vous hésitez et préférez attendre un peu avant de vous décider, vous pouvez aussi tester votre activité en devenant salarié d'une société de portage.

## LES SEPT STATUTS capitaux

Le nombre d'options peut dérouter : sans même tenir compte des formes juridiques spécifiques à certaines professions – la SEL (société d'exercice libéral) pour les avocats, l'EARL (entreprise agricole à responsabilité limitée) pour les agriculteurs... –, de celles dont l'objet social est réservé à des activités précises – la SCI en matière immobilière – ou encore des possibilités offertes par les pays voisins – la Ltd (*Private Limited Company*) au Royaume-Uni –, on dénombre sept statuts juridiques principaux pour créer une entreprise. Pour ne rien arranger, il existe des options au sein de ces statuts. Ainsi, le régime du microentrepreneur, issu de la

fusion du régime de l'autoentrepreneur et de la microentreprise, n'est en fait qu'un aménagement des charges sociales et fiscales au sein du statut de l'entreprise individuelle. Nous avons donc choisi de vous présenter les principaux statuts et régimes fiscaux et sociaux. Chacun possède des avantages et des inconvénients par rapport à votre projet. A vous de faire votre choix en vous appuyant sur ces trois critères.

**Entrenez-vous seul ou à plusieurs ?** Si vous vous lancez en solo, votre choix se limite à trois formules : EI (entreprise individuelle), EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) ou SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle). Si vous êtes plusieurs, trois options sont envisageables : SARL (société anonyme à responsabilité limitée), SAS (société par actions simplifiée) ou SA (société anonyme).

**Avez-vous un patrimoine à protéger ?** Si c'est le cas, vous avez intérêt à choisir une forme qui vous permettra de séparer patrimoine personnel et biens professionnels. L'EI présente en effet l'inconvénient d'être moins protectrice puisque vous êtes responsables des dettes sur vos biens personnels, à moins que vous n'optiez pour l'EURL (entreprise individuelle à responsabilité limitée), créée en janvier 2011.

**Avez-vous besoin de capitaux extérieurs ?** Si oui, la SAS et la SA sont les formes les plus adaptées à l'entrée de partenaires. ●

- ▶ 40 Le portage salarial
- ▶ 42 L'entreprise individuelle
- ▶ 44 L'EURL
- ▶ 46 La SARL
- ▶ 48 La SA
- ▶ 49 La SAS
- ▶ 51 La franchise
- ▶ 54 Soignez votre protection sociale
- ▶ 56 Assurez vos arrières avec des complémentaires
- ▶ 58 Maîtrisez le jeu fiscal
- ▶ 60 Impôt: le bon régime
- ▶ 61 Premiers pas: Bagel Corner

# Tâtez le terrain grâce au portage salarial

Vous voulez effectuer un vol d'essai avant de créer votre boîte ? Cette formule, qui mêle missions de services en solo et sécurité du salariat, peut être une bonne solution. Voici comment l'utiliser.

**N**athalie Dive est comblée. Cette consultante en ressources humaines a mené de main de maître la création de son cabinet de conseil, Divolia. Pendant deux ans et demi, elle a préparé son projet, prospecté sa clientèle et accompli plusieurs missions en indépendante, tout en percevant un salaire mensuel et en échappant aux formalités administratives. Comment ? En choisissant le portage salarial. Pour cette salariée de longue date, créer une boîte ex nihilo représentait un risque trop élevé. Le portage lui a permis

de s'assurer de la viabilité de son projet. En France, ils sont aujourd'hui 50 000 à avoir opté pour cette solution qui offre les avantages de l'indépendance, tout en conservant la sécurité du salariat. Un bon millier de ces «portés» finissent par créer leur propre boîte.

Le portage vous permet de proposer vos services à un client tout en étant salarié d'une société dite «de portage», qui vous représente. Cette dernière facture et encaisse pour vous des honoraires qu'elle transforme en salaire en vous déclarant aux organismes sociaux (Pôle emploi, caisses de retraite, sécurité sociale...). Elle établit un contrat de travail (CDD ou CDI), ce qui vous donne droit ensuite, comme pour tout salarié, à l'assurance chômage. En échange, elle prélève un pourcentage sur votre chiffre d'affaires, variable de 6 à 10%. Bien sûr, elle ne s'occupe pas de tout : vous devrez trouver seul vos clients (sinon, ce serait de l'intérim) et fixer le montant de vos interventions. En clair, vous bénéficiez d'une certaine sécurité, mais c'est vous qui faites bouillir la marmite.

## CHOISISSEZ le bon «porteur»

Pour choisir une société de portage, consultez le Cinov-Peps, le syndicat des professionnels de l'emploi en portage salarial, qui regroupe 90% des entreprises de portage. «Nos adhérents respectent une charte de bonnes pratiques», assure André Martinie, son président. Tous proposent aussi une caution : en cas de dépôt de bilan de la société de portage, vous

## Une pratique enfin encadrée

Après avoir longtemps évolué dans un grand vide juridique, le portage salarial bénéficie désormais d'avancées sensibles, notamment depuis une ordonnance d'avril 2015. Ce texte a créé un nouveau chapitre dans le code du travail, qui définit les conditions applicables aux entreprises de portage, aux salariés «portés» et aux entreprises clientes. Il clarifie le profil des portés, à savoir un «salarié justifiant d'une expertise, d'une qualification et d'une autonomie qui lui permet de rechercher lui-même ses clients et de convenir avec eux des conditions d'exécution de sa prestation et de son prix». Une définition qui met un terme à un point jusqu'ici controversé : l'obligation ou non pour l'entreprise de portage salarial de fournir du travail au salarié porté. Les sociétés de portage ont également de nouvelles obligations : versement d'une indemnité d'apport d'affaire de 5% de la rémunération, obligation de souscrire pour le compte du collaborateur porté une assurance de responsabilité civile professionnelle, des prestations d'accompagnement... Enfin, bon à savoir, la durée de la prestation des portés ne peut excéder trente-six mois. Cette clarification devrait rassurer les entreprises clientes dont certaines étaient réticentes à faire appel à des consultants en portage salarial.

êtes sûr de percevoir vos salaires. Prenez soin de rencontrer deux ou trois sociétés avant de signer une convention d'adhésion. Et négociez les frais de commission. Si vous souhaitez que la société de portage s'occupe juste de l'administratif (factures, bulletins de paie...), exigez qu'elle ne prenne que 6 ou 7% de votre CA. Si vous voulez profiter d'autres services (formation, mise à disposition de salles de réunion...), la marge de manœuvre sera plus étroite.

### DÉMARCHEZ vos futurs clients

En portage, vous devrez trouver vos propres clients, comme un entrepreneur indépendant. Mais le fait que vous soyez lié par un contrat de portage peut dérouter certaines entreprises. Rassurez-les en n'éluant pas le sujet : expliquez-leur que, comme dans n'importe quelle relation de business, un contrat de prestation commerciale sera établi entre eux et votre société de portage, et que c'est cette dernière qui émettra les factures.

Pour constituer votre portefeuille, adoptez une stratégie à long terme. L'idéal est soit de décrocher un client important sur une mission longue (environ un an), soit d'en trouver deux ou trois sur des missions plus courtes. «Mais attention, le piège serait de dépendre à 100% d'un unique gros client, prévient André Martinie. Il faut veiller à se dégager du temps pour en prospecter de nouveaux.» Ne vous jetez pas à l'eau sans réfléchir. Vérifiez la solvabilité de vos prospects sur le site de la Coface ou sur celui de Kompass. Même si votre porteur a l'obligation de recouvrer les impayés – faites-le-vous confirmer –, mieux vaut prévenir que guérir.

### FAITES-VOUS PAYER chaque mois

Dans un schéma classique, la société de portage facture votre client et vous reverse les honoraires perçus sous forme de salaire, déductions faites de son taux de commission et des charges sociales. En moyenne, vous toucherez ainsi une rémunération nette comprise entre 45 et 55% du chiffre d'affaires généré par votre mission (hors frais). En ce qui concerne la

périodicité du paiement, chacun fait ce qu'il veut. Certaines sociétés clientes choisissent de payer le porté à la fin de la mission, mais la pratique la plus courante est, comme pour les salariés «normaux», d'opter pour un versement mensuel. Votre rémunération sera calculée au prorata du montant global de votre mission et de sa durée. Par ailleurs, si votre client doit vous verser des primes – cela se produit fréquemment dans les métiers du conseil –, choisissez des dates clés de versement : en fin d'année ou avant un départ en vacances.

### FORMEZ-VOUS à la gestion en solo

La majorité des sociétés de portage proposent des services complémentaires, de la mise à disposition d'un télésecrétariat à la gestion des notes de frais, en passant par de la formation. Profitez de ces petits plus et prenez le temps de participer aux ateliers proposés. Vous y apprendrez à démarcher, à cibler les prospects, tout en rompant l'isolement commun à tout indépendant. Ces réunions entre portés permettent de se constituer un réseau... bien utile le jour où vous vous lancerez vraiment. Ces services sont généralement compris dans les frais de gestion.

### PRENEZ le temps qu'il vous faut

Lorsque vous aurez acquis suffisamment d'assise et une visibilité sur plusieurs mois, il sera temps de voler de vos propres ailes. Il faut en moyenne dix-huit mois pour atteindre un volume de chiffre d'affaires suffisant, au-delà duquel le portage devient trop coûteux. Dans les métiers de service, certains spécialistes fixent la barre à 50 000 euros. André Martinie se montre beaucoup moins catégorique : «Le déclic de la création d'entreprise doit se faire quand le salarié ne peut plus gérer tout seul son activité et qu'il doit embaucher.» Les chances de succès sont alors de votre côté : d'après les statistiques, les entreprises créées par des anciens portés sont rentables dès la première année d'exploitation et les défaillances sont quasi nulles les années suivantes. ●

#### EN CHIFFRES

**50 000**

C'est le nombre de «portés» en France.

**1 200**

C'est le nombre de personnes qui créent chaque année leur entreprise après avoir testé leur activité en portage.

**6 à 10%**

C'est le pourcentage moyen prélevé sur le chiffre d'affaires par les sociétés de portage salarial.

# Débutez en douceur en choisissant l'entreprise individuelle

Facile à mettre en œuvre, ce statut doit néanmoins faire l'objet d'aménagements si l'on souhaite protéger ses biens personnels.

**S**i vous souhaitez créer une «vraie» entreprise, mais que votre projet est modeste et ne présente pas de fortes perspectives de développement, l'entreprise individuelle (EI) est faite pour vous. Beaucoup de consultants, d'artisans ou de créateurs choisissent ce statut juridique facile d'accès. «Il est particulièrement adapté aux petits projets», note Laurence Pignoneau, responsable du pôle expertise de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE). L'entreprise individuelle permet en effet de se lancer rapidement, à moindres frais et avec des

formalités réduites au strict minimum. Pas de paperasse (inutile de rédiger des statuts pour l'entreprise) ni de capital social à réunir : une simple inscription au CFE (Centre de formalités des entreprises) est nécessaire. Les obligations comptables sont, elles aussi, limitées. Il suffit de tenir à jour trois registres : le livre-journal, le grand livre et le livre d'inventaire. L'entreprise individuelle est aussi la seule structure qui permet d'opter pour l'avantageux régime fiscal de la microentreprise (lire page 58).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les entrepreneurs individuels ne dépassant pas certains seuils de chiffre d'affaires (82200 euros pour les activités de vente, 32900 pour les activités de service) pourront opter pour le nouveau régime de «microentrepreneur», inspiré du régime des autoentrepreneurs : cotisations sociales calculées sur la base du chiffre d'affaires réalisé, franchise de TVA, option pour le prélèvement libératoire de l'impôt sur le revenu...

## En 2016, l'autoentrepreneur devient microentrepreneur

Annoncé par la loi Pinel de 2014, la fusion des régimes de l'autoentreprise et de la microentreprise entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016 (ndlr : à l'heure où nous publions ce guide, les décrets ne sont pas parus).

► Si vous êtes autoentrepreneur et actuellement en activité, rien ne change pour vous, sauf le titre. Vous serez désormais un «microentrepreneur».

► Si vous vous inscrivez et créez votre microentreprise à partir de 2016, vous serez soumis aux mêmes règles que les autoentrepreneurs d'avant 2016, ce qui signifie :

- un plafond de chiffre d'affaires à ne pas dépasser (82200 euros pour une activité de vente, 32900 euros pour une activité de service);
- des cotisations sociales calculées en proportion de votre chiffre d'affaires et à payer tous les mois ou tous les trimestres;
- la possibilité d'opter pour le versement fiscal libératoire qui permet de payer un impôt sur le revenu proportionnel au chiffre d'affaires et payé en même temps que les cotisations sociales.

### LIMITEZ votre responsabilité

Cette unification n'abolira pas les risques propres à ce statut. Comme vous ne formez qu'une seule personne avec votre entreprise, il n'y a pas de distinction entre votre patrimoine privé et votre patrimoine professionnel. Résultat : en cas de défaillance de votre part, vos créanciers se remboursent sur votre patrimoine. En attendant que la loi Macron instaure

définitivement l'insaisissabilité de droit de la résidence principale des créateurs, deux options atténuent ce risque. Vous pouvez soit établir une «déclaration d'insaisissabilité» chez un notaire, soit choisir le régime de l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL). Dans le premier cas, vous mettez à l'abri vos biens fonciers ; dans le second, vous affectez une partie de votre patrimoine à l'entreprise qui servira de gage aux créanciers. Face aux résultats mitigés de l'EIRL – seule une dizaine de milliers d'entrepreneurs ont opté pour ce statut –, le gouvernement a annoncé en 2015 l'allègement des procédures de déclaration et d'affectation du patrimoine. Les éléments du dernier bilan sont désormais pris en compte et les obligations en termes de publicité réduites. Ainsi, seul le bilan, et non l'ensemble des comptes annuels de l'entreprise, doit être publié.

L'entreprise individuelle impose aussi de protéger ses proches car les patrimoines privés et professionnels sont confondus. Si vous êtes marié sous le régime de la communauté de biens, vos éventuelles difficultés peuvent retomber sur votre conjoint. Il est donc recommandé de passer au régime de la séparation de biens (un changement possible au bout de

deux ans de mariage). Autre inconvénient de l'entreprise individuelle : son mode de transmission. Il est impossible de passer la main progressivement à ses enfants et ainsi de profiter des abattements sur les droits de donation. Enfin, en cas de décès, les héritiers reçoivent le fonds de commerce en indivision, avec obligation de prendre les décisions à l'unanimité.

### ASSUREZ votre activité

N'oubliez donc pas de prendre quelques précautions, notamment celle d'assurer votre activité. Une assurance multirisque habitation, même si elle inclut une garantie responsabilité civile, ne couvre pas vos risques professionnels. «La responsabilité professionnelle d'un consultant, par exemple, peut être engagée en cas de conseil erroné ou d'omission entraînant un préjudice pour son client», rappelle Laurence Piganeau. Le bon sens suggère également d'ouvrir un compte bancaire dédié. Enfin, si vous choisissez d'exercer à votre domicile, vérifiez que vous y êtes autorisé. Sauf disposition contraire du bail ou du règlement de copropriété, domicilier son entreprise chez soi ne pose pas de problème, car cela ne change pas l'affectation du logement. ●

L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE EN UN COUP D'ŒIL	
<b>Nombre d'associés</b>	Aucun. L'entrepreneur est seul, mais il peut embaucher.
<b>Montant de capital social</b>	Sans objet (pas de notion de capital).
<b>Direction</b>	L'entrepreneur.
<b>Prise de décision</b>	L'entrepreneur. Il est l'unique maître à bord.
<b>Responsabilité du dirigeant</b>	Il est indéfiniment responsable des dettes sur ses biens personnels sauf : <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'il a établi une déclaration d'insaisissabilité devant notaire pour protéger ses bâts fonciers ;</li> <li>• s'il a opté pour le régime de l'EIRL et constitué un patrimoine d'affectation qui lui permet d'isoler ses biens personnels des poursuites des créanciers.</li> </ul>
<b>Régime fiscal</b>	Le chef d'entreprise est imposé directement au titre de l'impôt sur le revenu. L'entrepreneur individuel qui a choisi le régime de l'EIRL peut, sous certaines conditions, opter pour l'impôt sur les sociétés (IS). En 2016, création du régime microentrepreneur avec option pour le prélèvement libératoire de l'impôt sur le revenu.
<b>Rémunération du dirigeant</b>	Elle n'est pas déductible des bénéfices, sauf dans le cas d'une EIRL avec option IS.
<b>Régime social du dirigeant</b>	Il est soumis au régime des travailleurs non salariés (TNS).

# Préparez l'avenir avec l'EURL

L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée compte un seul actionnaire. Plus protectrice que l'entreprise individuelle, cette formule rend possible l'entrée de futurs associés.

**C**'est la forme de société la plus simple : elle ne comporte qu'un associé, qui peut aussi être le gérant. L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) convient parfaitement à ceux qui entendent rester seuls maîtres à bord, tout en se réservant, le jour venu, la possibilité d'accueillir des associés ou de transmettre leur entreprise.

## METTEZ VOS BIENS à l'abri

En choisissant ce statut, l'entrepreneur crée une personne morale qui fera écran par rapport à son patrimoine personnel. Le plus souvent, celui qui apporte le capital de départ, l'associé unique, choisit d'être gérant de l'entreprise. Si l'entreprise doit se déclarer en cessation de paiement, les créanciers ne pourront se rembourser qu'à concurrence du capital initial constitué par le créateur, et non sur son patrimoine personnel.

Cette question de responsabilité ne doit cependant pas, à elle seule, orienter votre choix. D'abord parce que le principe d'indépendance des patrimoines privé et professionnel est en pratique contrarié par les banques. Celles-ci exigent souvent une caution personnelle de l'entrepreneur en cas d'emprunt, ce qui revient à mettre en gage un bien personnel. Ensuite, le gérant d'une EURL est soumis à des obligations légales qui, en cas de faute, engagent sa responsabilité civile ou pénale sur des montants bien supérieurs au capital. L'EURL présente en

revanche certains atouts. Elle apparaît ainsi comme un gage de fiabilité, parce qu'elle nécessite un capital social de départ (même si celui-ci n'est que de 1 euro) et une comptabilité véritable. «Opter pour l'EURL a indiscutablement accru ma crédibilité auprès de mes clients et de mes fournisseurs», explique ainsi Andra Morosi, créatrice en 2009 d'International Milestones, un cabinet de coaching en management interculturel.

## CAPITALISEZ en cash ou en nature

Le capital peut être constitué d'apports en numéraire, mais aussi en nature : véhicule, local... L'apport en espèces présente un avantage non négligeable : il peut n'être libéré, c'est-à-dire versé sur un compte en banque spécifique, que pour un cinquième à la constitution de l'entreprise. On peut donc afficher un capital de 10 000 euros en n'apportant que 2 000 euros. On dispose de cinq ans pour verser le solde. L'apport en nature présente lui aussi un intérêt : tant que sa valeur est inférieure à 7 500 euros et à la moitié du capital total, son montant peut être librement estimé par l'associé unique. Au-delà, l'intervention d'un commissaire aux apports (1 500 euros environ) est obligatoire.

Pour les entrepreneurs en solo, l'EURL constitue un bon moyen de préparer l'avenir. Ce statut permet en effet, par cession de parts, de faire entrer au capital de nouveaux associés qui participeront au développement de l'entreprise en apportant leurs compétences et... de

l'argent frais. Gros avantage par rapport à l'entreprise individuelle : il n'est pas nécessaire de dissoudre la société pour en changer le statut juridique. Il suffit de modifier les statuts.

### **DONNEZ des parts à vos enfants**

De même, l'EURL présente l'avantage de pouvoir être transmise progressivement à ses enfants (en leur faisant régulièrement des donations de parts), sans que cela n'entraîne de taxation. Enfin, en cas de décès, la société continue d'exister entre les mains du ou des héritiers – sous forme de SARL s'ils sont plusieurs associés. En contrepartie, l'on doit se plier à un certain nombre de contraintes administratives. L'immatriculation au registre du commerce et des sociétés (RCS) est simple : elle peut se faire directement en ligne sur le site officiel Guichet-entreprise.fr. Mais il faut également déposer des statuts au service des impôts. Y figureront la dénomination de l'entreprise, sa domiciliation, la nature et le montant des apports en capital. Le point le plus important est son objet social, qui détermine ses activités. Lorsque l'associé et le gérant sont une seule personne, le modèle type fourni

gratuitement par le Centre de formalités des entreprises (CFE) s'applique d'office. Si l'associé unique ne souhaite pas diriger l'entreprise, il doit rédiger des statuts qui définiront les pouvoirs du gérant et les modalités de consultation de l'associé, ce qui implique l'intervention d'un professionnel (notaire ou avocat).

Les formalités de création s'accompagnent en outre de l'obligation de publier un avis de constitution de la société dans un journal d'annonces légales (prévoyez environ 150 euros). L'adhésion à un centre de gestion agréé n'est pas obligatoire, mais elle permet de bénéficier de réductions d'impôt sur le revenu (lire page 60). Le choix de l'EURL implique encore d'autres obligations, telles le dépôt des comptes et inventaire annuels, ainsi que du rapport de gestion auprès du tribunal de commerce. La réglementation a néanmoins été assouplie dans ce domaine : une ordonnance de juillet 2015 dispense ainsi le gérant unique du dépôt d'un rapport de gestion au greffe du tribunal de commerce si son activité ne dépasse deux des trois seuils suivant : 4 millions d'euros pour le total du bilan, 8 pour le chiffre d'affaires, et 50 pour le nombre moyen de salariés. ●

<b>L'ENTREPRISE UNIPERSONNELLE À RESPONSABILITÉ LIMITÉE EN UN COUP D'ŒIL</b>	
<b>Nombre d'associés</b>	Un seul : il s'agit, selon la terminologie employée, d'un « associé unique ».
<b>Montant de capital social</b>	Capital librement fixé (minimum 1 euro) : 20% des fonds peuvent être versés à la création, le reste dans les cinq années qui suivent.
<b>Direction</b>	Le gérant (personne physique), qui peut être soit l'associé unique, soit un tiers. L'ordonnance du 31 juillet 2014 permet désormais à une EURL d'avoir pour associé unique une autre EURL.
<b>Prise de décision</b>	Le gérant. Ses pouvoirs sont limités s'il n'est pas l'associé unique fondateur.
<b>Responsabilité du dirigeant</b>	Elle est limitée aux apports, sauf responsabilité civile et pénale en cas de faute de gestion.
<b>Régime fiscal</b>	Elle est soumise à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des BIC (bénéfices industriels et commerciaux) ou des BNC (bénéfices non commerciaux). Option possible pour l'impôt sur les sociétés (IS).
<b>Rémunération du dirigeant</b>	Elle n'est pas déductible des bénéfices, sauf en cas d'option pour l'impôt sur les sociétés ou lorsque le gérant est un tiers.
<b>Régime social du dirigeant</b>	Si le gérant est l'associé unique, il est soumis au régime des travailleurs non salariés (TNS). Si le gérant est un tiers, il est assimilé salarié.

# Inspirez confiance avec la SARL

C'est la forme sociétaire la plus répandue. Elle permet de réunir des capitaux grâce à des apports extérieurs, sans pour autant diluer le pouvoir entre les mains des actionnaires.

**V**éritabile couteau suisse, le statut juridique de la société à responsabilité limitée (SARL) permet de lancer aussi bien un bistrot qu'une start-up Internet ! En mesure d'accueillir de 2 à 100 associés, la SARL impose toutefois une certaine rigidité de fonctionnement et d'organisation : les décisions majeures doivent être approuvées par les associés réunis en assemblée générale.

## RÉPARTISSEZ les rôles

«La SARL ? Nous l'avons choisie pour l'absence de contraintes : pas de capital minimal, des statuts types, des formalités de création bien bordées et peu coûteuses... Bref, un choix naturel», explique le créateur d'une plate-forme Internet de services à domicile. Mais, avant de se lancer dans une telle aventure, on doit répondre à une question essentielle : «Qui fait quoi ?» Constituer une SARL implique de définir les rôles dès le départ : on distingue les associés, qui apportent de l'argent ou des actifs au capital, et le ou les gérants, qui la dirigent. Comme dans le cas de l'EURL, un associé peut aussi être gérant. Si les fondateurs ont cédé la majorité des parts de l'entreprise, ils peuvent parfaitement en conserver la gestion pour peu qu'ils aient été choisis comme gérants.

Le gérant jouit de pouvoirs très étendus. En l'absence de précision contraire dans les statuts, il a le droit d'accomplir tout acte de gestion dans l'intérêt de la société, à condition de rester

dans les limites de l'objet social. Il peut, par exemple, contracter un emprunt ou vendre un bien immobilier. S'il y a plusieurs gérants, ce pouvoir est démultiplié : chacun d'entre eux peut effectuer seul tous les actes permis par l'objet social. En contrepartie, le gérant supporte de lourdes responsabilités. Il peut notamment, en cas de cessation de paiement, être condamné à supporter personnellement les dettes contractées si une faute de gestion est reconnue – ces responsabilités sont les mêmes que celles assumées par le gérant d'une EURL.

## ÉVITEZ les duos d'associés à 50/50

La responsabilité des associés détenteurs des parts sociales est limitée à leur apport au capital. Pour satisfaire à cette condition, ils devront néanmoins s'abstenir de prendre part à la gestion de l'entreprise, sous peine d'être considérés comme dirigeants de fait. Les associés exercent leur pouvoir en votant lors des assemblées générales ordinaires, essentiellement pour approuver les comptes qui leur sont présentés et décider de la distribution de dividendes. Les décisions s'y prennent à la majorité simple, soit 50% des parts sociales plus une voix. Pour cette raison, les duos d'associés à 50/50 sont vivement déconseillés, car cette configuration implique un risque de blocage. Il faut également 50% des voix pour autoriser une cession des parts. C'est l'une des forces de la SARL : le créateur majoritaire n'a pas à craindre de voir entrer au capital des associés indésirables.

### COMPOSEZ avec vos actionnaires

Lorsque le ou les gérants détiennent plus de 66% des voix – soit la majorité lors des votes de décisions importantes –, ils ont les coudées franches pour diriger l'entreprise. Ce qui ne leur donne pas le droit de faire n'importe quoi. Chaque associé a en effet la capacité d'intenter une action en responsabilité pour obtenir des dommages et intérêts en cas de faute du gérant : si ce dernier s'octroie une rémunération supérieure à celle décidée en assemblée, par exemple. En revanche, révoquer un gérant n'est pas aisé. Les associés doivent représenter au moins la moitié des parts sociales pour en décider et s'appuyer sur un «juste motif», pas évident à démontrer. En deçà de 50%, le gérant est dit minoritaire : il a une moins grande latitude dans le pilotage de l'entreprise, mais peut obtenir un statut d'assimilé salarié, plus favorable en termes de couverture sociale que celui de gérant majoritaire, qui relève du régime des travailleurs non salariés (TNS).

Côté fiscalité, en revanche, il n'y a plus de différence. Le régime du gérant majoritaire a longtemps été très défavorable et il était

Le statut de la SARL convient aussi bien pour un bistrot que pour une start-up!

fréquent de recourir à des associés «dormants», avec cessions de parts en blanc, pour conserver un statut de minoritaire. Ce n'est plus le cas. La fraction de capital apportée par chaque partenaire a donc une influence déterminante sur le fonctionnement de la société. Le capital social peut être constitué par des apports en espèces, avec la possibilité de ne verser que 20% de la somme à la création de l'entreprise (le solde dans les cinq années suivantes) ou par des apports en nature. Autre possibilité : créer une SARL au capital variable. Cela consiste à fixer un montant minimal (1 euro, par exemple) et un montant maximal, librement déterminés par les associés dans les statuts. La formule est intéressante pour une activité gourmande en fonds propres, justifiant de régulières augmentations de capital. ●

### LA SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE EN UN COUP D'ŒIL

<b>Nombre d'associés</b>	Deux associés au minimum, 100 au maximum.
<b>Montant de capital social</b>	Capital social librement fixé par les associés. 20% des fonds peuvent être versés au moment de la création, le reste dans les cinq années qui suivent la création de l'entreprise.
<b>Direction</b>	Le ou les gérants (personnes physiques) : ils font partie des associés ou sont des tiers désignés par les associés.
<b>Prise de décision</b>	Le gérant prend les décisions de gestion courante, mais certaines décisions importantes sont prises en assemblée générale.
<b>Responsabilité du dirigeant</b>	Elle est limitée aux apports, sauf responsabilité civile et pénale en cas de faute de gestion.
<b>Régime fiscal de l'entreprise et mode d'imposition des bénéfices</b>	L'entreprise est soumise à l'impôt sur les sociétés (IS). Il est néanmoins possible d'opter pour l'impôt sur le revenu (IR), sous certaines conditions, pour les SARL de moins de cinq ans.
<b>Rémunération du dirigeant</b>	Elle est déductible des bénéfices.
<b>Régime social du dirigeant</b>	Il est soumis au régime des travailleurs non salariés (TNS) s'il est gérant majoritaire et au régime des salariés s'il est gérant minoritaire ou égalitaire.

# Décollez avec la SA

La société anonyme rassure les créanciers et permet de lever des fonds importants. Mais la mise de départ est conséquente.

**P**lusieurs organes de direction, un commissaire aux comptes, un capital minimal élevé... Créer une société anonyme (SA), c'est jouer dans la cour des grands. Adapté à la levée de fonds, ce statut est très populaire auprès des investisseurs professionnels. Son mode et son coût de fonctionnement le réservent cependant à des projets de grande envergure. Pour un créateur, la SA est le meilleur moyen de convaincre des investisseurs d'entrer

au capital. Ces derniers y ont en effet le beau rôle. «Les pouvoirs et les responsabilités des administrateurs sont très clairement définis, explique un associé de la société de capital-risque iSource. C'est pourquoi nous n'investissons que dans des sociétés anonymes.»

## PRÉPAREZ votre entrée en Bourse

Les actionnaires ont des prérogatives importantes via les assemblées générales, où ils décident de l'attribution des dividendes, de la nomination et de la révocation des administrateurs ou de la modification des statuts. Ils bénéficient d'une priorité de souscription aux actions nouvelles et de la liberté de céder les leurs. La SA est donc la forme la mieux adaptée à une entrée en Bourse.

Le pouvoir de direction de la SA revient au conseil d'administration, composé de 3 à 18 membres nommés par l'assemblée des actionnaires. Le conseil choisit son président, chargé de veiller au bon fonctionnement des organes de direction, et le ou les directeurs généraux, chargés de la gestion de l'entreprise. Une seule et même personne peut occuper les deux postes. Pour l'équipe de direction à l'origine du projet, ces caractéristiques se traduisent par une perte d'autonomie et de contrôle. Le président et le directeur général sont révocables sans motif ni préavis par le conseil d'administration, qui dépend lui-même des actionnaires. Un commissaire aux comptes valide la comptabilité. Enfin, la SA facilite le recrutement de cadres de haut niveau grâce à l'octroi de stock-options ou de bons de souscription d'actions (BSA). A vous de voir si votre projet est dimensionné pour ce statut de compétition. ●

LA SOCIÉTÉ ANONYME EN UN COUP D'ŒIL	
<b>Nombre d'associés</b>	Sept actionnaires au minimum (pas de maximum).
<b>Montant de capital social</b>	37 000 euros au minimum.
<b>Direction</b>	La société est dirigée par un conseil d'administration composé de 3 à 18 membres.
<b>Prise de décision</b>	Le directeur, président ou non, assure la gestion de l'entreprise. Les décisions ordinaires et l'approbation des comptes sont réalisées par les actionnaires lors d'assemblées générales ordinaires.
<b>Responsabilité des dirigeants</b>	Elle est limitée aux apports, sauf en cas de faute de gestion.
<b>Régime fiscal de l'entreprise et mode d'imposition des bénéfices</b>	La société est soumise à l'impôt sur les sociétés. Option à l'impôt sur les revenus possible pour les SA de moins de cinq ans, sous certaines conditions.
<b>Rémunération du dirigeant</b>	Elle est déductible des bénéfices.
<b>Régime social du (ou des) dirigeant(s)</b>	Le président et le directeur général sont assimilés salariés, mais exclus de l'assurance chômage, sauf assurance spéciale.

---

# Visez loin avec la SAS

La société par actions simplifiée est d'une extrême souplesse. En contrepartie, le recours à un spécialiste du droit est indispensable pour en rédiger les statuts.

**L**a société par actions simplifiée (SAS) convient aussi bien pour créer une entreprise en solitaire – on parlera alors de SASU, avec un «U» pour unipersonnelle – qu'en partenariat avec des associés. Elle permet même d'évoluer de la première solution (individuelle) vers la seconde, puisque le passage de la SASU à la SAS est automatique dès lors qu'un nouvel associé prend des parts dans le capital. La SAS bénéficie d'une image haut de gamme, plus flatteuse que celle de la SARL. C'est d'ailleurs le statut juridique qui a progressé le plus rapidement au cours des dernières années : en 2014, 39% des créateurs de sociétés ont choisi ce statut contre 29% en 2013 et 19% en 2012.

## **DEVENEZ président salarié**

La raison de cet engouement ? Un certain nombre d'aménagements apportés par la loi de modernisation économique de 2008. Désormais, plus de capital minimal imposé, alors qu'il s'élevait à 37 000 euros auparavant, comme pour les SA. De même, il n'est plus nécessaire d'avoir recours à un commissaire aux comptes pour valider le bilan et le compte de résultat. Le statut de président de SAS présente en outre quelques avantages par rapport à celui d'entrepreneur individuel ou de gérant d'EURL. Il bénéficie en effet de la séparation des patrimoines privé et professionnel et n'est responsable financièrement qu'à hauteur de son apport en capital. Il jouit également du statut d'assimilé salarié, ce qui lui assure une meilleure protection sociale que le régime de travailleurs non salariés des entrepreneurs

individuels ou des gérants d'EURL. La SAS peut par ailleurs émettre des obligations pour se financer ou des bons de souscription d'actions pour rémunérer d'éventuels collaborateurs. Enfin, la SAS facilite la transmission de l'entreprise : ce statut permet un désengagement progressif par cession d'actions. Dans le cas d'une SASU, l'entrée de nouveaux actionnaires n'entraîne ni dissolution ni formalités administratives ou fiscales.

## **LIBÉREZ votre organisation**

Ce qui caractérise la SAS, c'est la grande liberté d'organisation dont bénéficient les associés. Ce sont eux qui décident du mode de fonctionnement et de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise. A la différence d'autres formes sociales, les prérogatives d'un associé ne sont pas forcément corrélées à la part de capital qu'il détient. «La SAS a été créée pour dissocier le pouvoir de l'argent de celui des idées», résume Eric Hainaut, expert-comptable au cabinet Emargence. Du coup, la SAS est la structure préférée des juristes ! «Il est recommandé ●●●

---

## **Les petites SAS n'ont plus besoin de commissaire**

Depuis la loi de modernisation économique de 2008, le recours à un commissaire aux comptes n'est plus obligatoire dans les petites SAS. En effet, il ne s'impose que si la société dépasse deux des trois seuils suivants à la clôture d'un exercice social : un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'euros, un total du bilan supérieur à 1 million d'euros et/ou un nombre de salariés supérieur à 20. Une SAS qui se crée n'a donc généralement pas à désigner de commissaire aux comptes.

---

Au sein d'une SAS, les associés disposent d'une grande liberté d'organisation.

... pour un porteur de projet de se rapprocher d'un spécialiste du droit des sociétés», recommande Laurence Piganeau, responsable du pôle expertise de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises). Le cadre légal étant réduit, les clauses insérées dans les statuts prennent une importance capitale. Cette liberté contractuelle a un coût : comptez environ 3 000 euros pour la rédaction du document.

### GOUVERNEZ en toute simplicité

Cette liberté se retrouve dans l'organisation de la direction de la future entreprise. La loi n'a prévu qu'une seule obligation : le choix d'un président, qui représente la SAS vis-à-vis des tiers. Les associés de la SAS ont toute liberté pour définir ses attributions et ses pouvoirs. Ils peuvent décider d'instaurer des comités spécifiques pour toute décision en matière de rémunérations ou d'investissements, par exemple. Il est même possible de

décider d'instaurer une direction tournante tous les six ou douze mois. La liberté est aussi totale en matière de fonctionnement : la réunion d'une assemblée générale des associés n'est même pas obligatoire ! «La SAS est incontestablement le statut de prédilection des entreprises innovantes, à fort potentiel de croissance», constate Philippe Gluntz, vice-président de France Angels (Fédération des réseaux de business angels).

Avec moins de contraintes au démarrage et moins de rigidité de fonctionnement que la SA, la SAS est à la fois plus simple à créer et plus facile à faire évoluer. Cofondatrice en 2012 de l'Hirondelle, une société qui propose des solutions clés en main pour les seniors désireux de passer leur retraite à l'étranger, Mathilde Tenneroni a choisi la SAS. «Cette forme juridique nous a permis de lever des fonds.»

Enfin, la SAS propose des solutions particulièrement intéressantes pour les créateurs qui tiennent à conserver le contrôle sur l'entrée et la sortie d'associés. Les purs financiers peuvent en effet se désengager librement, tandis que les actionnaires bénéficiant de droits renforcés sont soumis à une procédure d'agrément beaucoup plus stricte. ●

### LA SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE EN UN COUP D'ŒIL

<b>Nombre d'associés</b>	Un ou plusieurs associés.
<b>Montant de capital social</b>	Librement fixé.
<b>Direction</b>	Les associés déterminent librement dans les statuts les règles d'organisation de la société. Seule obligation : nommer un président, personne physique ou morale, associé ou non.
<b>Prise de décision</b>	Le ou les associés.
<b>Responsabilité des dirigeants</b>	Les associés et les actionnaires ne sont responsables que dans la limite de leurs apports.
<b>Régime fiscal de l'entreprise et mode d'imposition des bénéfices</b>	L'entreprise est soumise à l'impôt sur les sociétés. Il est néanmoins possible d'opter pour l'impôt sur le revenu, sous certaines conditions, pour les SAS de moins de cinq ans.
<b>Rémunération du dirigeant</b>	Elle est déductible des bénéfices.
<b>Régime social du dirigeant</b>	Le président est assimilé salarié, comme dans les SA.

---

# Limitez les risques avec la franchise

Vous souhaitez devenir votre propre patron tout en gardant un filet de sécurité? Plus de 1700 réseaux vous aident à y parvenir.

**C**ette formule permet au créateur d'entreprise de bénéficier du savoir-faire et de l'accompagnement d'un réseau. Ce n'est pas un statut juridique, mais une forme d'organisation. En échange d'un droit d'entrée et d'une redevance annuelle, le postulant peut s'appuyer sur une marque et un concept éprouvés. Selon la Fédération française de la franchise (franchise-fff.com), les 1 796 réseaux de franchise implantés en France pesaient 51 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014 (50% de croissance en dix ans) et faisaient travailler plus de 68 000 franchisés. Rémunération moyenne? 32 800 euros par an.

## LA FAVEUR des banquiers

Dans la plupart des cas, être un expert de l'activité choisie n'est pas obligatoire. Ainsi, après avoir passé six ans dans le conseil informatique, Cyrille Arosio s'est laissé séduire par Shiva, une chaîne de ménage à domicile. Il avait repéré la forte progression des services à la personne. Six mois lui ont suffi pour atteindre l'équilibre. «Les franchiseurs cherchent avant tout des personnes capables de gérer les comptes et d'encadrer le personnel, tout en ayant le sens du commerce», souligne un expert travaillant pour la banque britannique HSBC.

Les banquiers, eux, voient d'un meilleur œil les dossiers de demandes de prêt ou de découvert déposés par des franchisés que par des indépendants ou des créateurs d'entreprise en solo : un franchisé bénéficie normalement

des conseils du franchiseur et une formation spécifique, généralement de qualité, lui est contractuellement dispensée. Ce système limite donc les risques pour le prêteur. Pour preuve, cinq ans après leur création, neuf franchises sur dix sont encore en activité.

## BIEN CHOISIR son enseigne

Moins de risques, certes, mais toutes les franchises ne se valent pas. Premières questions à vous poser : le contact avec les responsables du réseau est-il bon? Que disent les franchisés des services fournis par l'enseigne? N'hésitez pas à en rencontrer quelques-uns. Pour éviter les déconvenues, ne vous engagez qu'avec une structure capable d'offrir à ses membres une aide logistique solide et une forte notoriété. On vous réclame peu d'informations sur votre apport financier au moment de signer? Le droit d'entrée est élevé, mais la formation très courte? La redevance annuelle coûte très cher et pourtant vous ne voyez jamais de publicité consacrée à l'enseigne? Le turnover des franchisés est supérieur à 10% par an? Autant d'indices qui doivent éveiller votre méfiance!

## EXIGER un DIP du franchiseur

Pour vous décider ou non en faveur d'une enseigne, le premier critère reste financier. L'investissement initial n'est pas le même selon que vous souhaitez devenir franchisé d'un restaurant Quick, d'un magasin de fleurs Happy ou vous lancer dans la garde d'enfants avec Babychou Services. Vérifiez ce que cette ●●●

### 3 CHOISISSEZ LA FORME JURIDIQUE ADAPTÉE

●●● somme intègre : droit d'entrée, formation, aménagement du local, droit au bail, redevance annuelle ? Dans un premier temps, vous n'aurez à déboursier que 20 à 30% de ce montant : c'est l'apport personnel qu'exigent les banques pour vous prêter le reste. Depuis 1989, la loi Doubin impose au franchiseur de vous

délivrer un DIP (document d'information précontractuelle). Doivent y figurer une présentation du réseau, les perspectives de développement, les résultats financiers de la tête de réseau, les principales clauses du contrat, les coordonnées d'autres franchisés et le nombre de franchisés qui ont résilié leur contrat. ●

30 ENSEIGNES DISTINGUÉES PAR LEURS PAIRS EN 2015*	
▼ SECTEURS	▼ ENSEIGNES
BÂTIMENT	Dal'alu, dalalu.fr Attila Système, attila-systeme.fr Vertikal, vertikal.fr
BEAUTÉ, SOIN ET BIEN-ÊTRE	Théraform, theraform.com Jean-Claude Biguine, biguine-corporate.com
CUISINISTE	Cuisine Plus, cuisine-plus.fr Ixina, ixina.fr
DISTRIBUTION	Carrefour Market, carrefourmarket.fr Spar, groupe Casino, spar.fr
DÉPÔT-VENTE	Troc.com, troc.com
ÉQUIPEMENT DE MAISON ET MOBILIER	Carré Blanc, carreblanc.com Mobilier de France, mobilierdefrance.com
FLEURISTERIE ET PAYSAGISTE	Carrément Fleurs, carrementfleurs.com
LOCATION DE VOITURE ET MANUTENTION D'AUTOMOBILE	Etape Auto, etape-auto.fr
LOISIRS	Vita Liberté, vitaliberte.fr L'Appart Fitness, l-appart.net
RESTAURATION RAPIDE ET À THÈME	Bistrot du Boucher, bistrotdeboucher.fr La Pizza de Nico, lapizzadenico.com Subway, subwayfrance.fr
SERVICES À LA PERSONNE	Age d'or Services, agedorservices.com Domidom, domidom.fr Les Crèches de Tillo, tillo.fr Générale des services, generaledesservices.com Unicis, unicis.com Fidelio, fidelio.fr
TRAVAIL TEMPORAIRE	Temporis, temporis-franchise.fr
SERVICES AUX ENTREPRISES	Passtime, passtime.eu Vakom, vakom.fr Airria, airria.com
HÔTELLERIE	Kyriad, kyriad.com

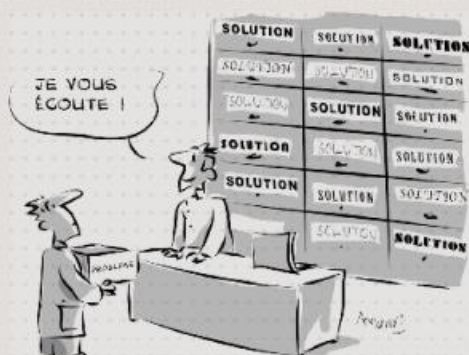
\* La Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise (Iref, franchise-iref.com) a distingué ces enseignes en novembre 2015 lors du 28<sup>e</sup> concours «Meilleurs franchisés et partenaires de France».

# L'essentiel du Management

## DEVENEZ UN MANAGER HORS PAIR !

Vous courez toujours après le temps ? Négocier vous met mal à l'aise ?  
Vous ne savez pas comment motiver votre équipe ?

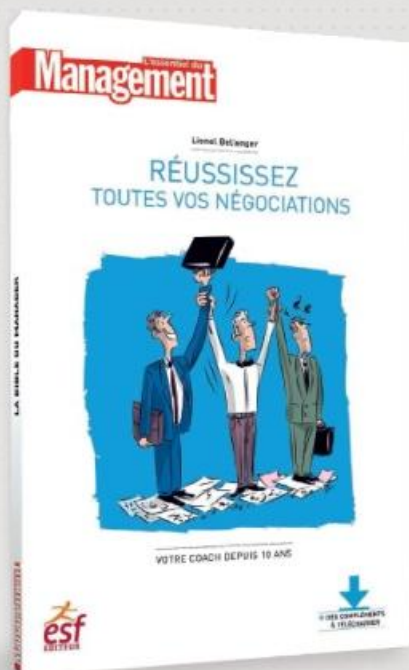
**On a tous besoin de conseils sur mesure.**



Écrits par des **auteurs experts dans leur domaine**, ces guides pratiques vous accompagnent tout au long de votre carrière et vous donnent **les clés pour devenir un bon manager**, gagner en efficacité et vous épanouir dans votre vie professionnelle.

**NOUVEAU**

↓ **Des contenus complémentaires à télécharger en ligne !**



À partir de 13,90 €  
Disponibles en librairie, rayon livres  
et sur <http://boutique.prismashop.fr/>

**esf**  
EDITEUR  
Votre coach depuis plus de 10 ans

Au catalogue des EDITIONS | PRISMA

f [www.editions-prisma.com](http://www.editions-prisma.com)



# Soignez votre protection sociale

La protection sociale dont bénéficie le créateur dépend du statut juridique de son entreprise. A vous de définir vos besoins.

**C**réer son entreprise signifie souvent renoncer au cocon protecteur prévu pour les salariés de grosses sociétés. Le régime social des patrons ne présente pourtant pas que des inconvénients. Tout dépend du statut juridique de l'entreprise et, le cas échéant, de la part de capital détenue par le dirigeant. Le tableau en page 55 vous indique le régime dont vous dépendrez selon la forme juridique que vous avez adoptée. Le montant des cotisations et la couverture en cas de maladie, de retraite ou de chômage en découleront directement.

### GÉRANT MAJORITAIRE: vous êtes travailleur non salarié

Les indépendants ont longtemps cotisé à des caisses différentes selon leur métier. Créé en 2006, le RSI (régime social des indépendants), obligatoire, est devenu l'interlocuteur quasi

unique des travailleurs non salariés (TNS). Sous ce vocable, on retrouve les entrepreneurs individuels, les gérants d'EURL, les gérants majoritaires de SARL, ainsi que les associés de SNC (société en nom collectif, statut réservé à certains commerçants). Tous cotisent au RSI, qui leur garantit une couverture en cas de maladie et de maternité. Leurs frais d'hospitalisation, de médecin et de médicaments sont remboursés au même taux que dans le régime salarié. Le RSI donne également droit à des indemnités journalières en cas d'arrêt maladie ou d'accident, mais seulement après un an d'affiliation et dans des conditions moins favorables que pour les salariés (il impose notamment un délai de carence de sept jours en cas de maladie ou d'accident, contre trois jours dans le régime général). Il faut aussi au moins un an d'affiliation pour bénéficier des indemnités maternité. En ce qui concerne la retraite, il faut distinguer les artisans et commerçants, qui cotisent au RSI, des professions libérales, qui disposent de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL). Le RSI garantit le bénéfice d'une retraite de base et d'une complémentaire non-cadre identique à celle des salariés, mais pas de retraite cadre du type Agirc.

Enfin, les TNS ne bénéficient ni d'indemnités de congés payés, ni d'assurance chômage. Sur ce dernier point, il existe néanmoins un filet de protection : un porteur de projet qui a quitté son emploi salarié volontairement pour créer son entreprise, sans s'inscrire comme

### Votre conjoint : collaborateur ou associé ?

Le conjoint ou le partenaire pacsé du chef d'entreprise participe souvent à l'activité, mais sans percevoir de rémunération. Considéré comme «conjoint collaborateur» (ce statut ne concerne pas les concubins), il bénéficie gratuitement des prestations maladie des professions indépendantes et peut percevoir une indemnité forfaitaire de repos maternel, une indemnité de remplacement en cas de maternité et d'indemnités journalières en cas de maladie. Bien que non rémunéré, il doit cotiser pour la retraite. S'il est demandeur d'emploi, il peut continuer de percevoir ses allocations durant quinze mois. Mais si votre conjoint possède des parts au capital, il relève du statut de conjoint associé. Ses cotisations sont calculées sur une assiette minimale et il ou elle bénéficie de la même couverture que le chef d'entreprise.

demandeur d'emploi, et dont le projet échoue dans les trois ans, peut faire valoir ses droits au titre de son ancien emploi salarié. Il est possible, en outre, de cotiser à des assurances «perte d'emploi involontaire», pour parer à un éventuel dépôt de bilan (lire page 56).

La couverture dont bénéficient les indépendants est moins étendue que celle des salariés. «Mais, en contrepartie, les cotisations sont moins élevées», souligne Laurence Piganeau, responsable du pôle expertise de l'APCE. La différence est ainsi de l'ordre de 6 points sur la cotisation maladie-maternité. Du coup, il est conseillé de constituer soi-même une épargne destinée à combler cette différence sur un contrat spécifique (auprès d'une compagnie d'assurances) pour s'offrir une meilleure couverture maladie. «A coût égal, on bénéficie d'une protection à la carte de même niveau, voire plus favorable», résume Laurence Piganeau. Une ombre au tableau toutefois : les cotisations au RSI peuvent poser un problème de trésorerie. Elles sont en effet calculées sur les revenus professionnels de l'année précédente. En cas de ralentissement de l'activité, on cotise donc sur une assiette surévaluée... Les micro-entrepreneurs n'ont pas ce souci, puisqu'ils ne cotisent que sur la base du chiffre d'affaires effectivement réalisé, selon la fameuse règle du «zéro chiffre d'affaires = zéro charges».

#### GÉRANT MINORITAIRE : vous êtes assimilé salarié

Le régime des assimilés salariés s'applique aux mandataires sociaux et aux gérants minoritaires ou égalitaires de SARL. Il offre la même couverture que le régime général, à l'exception de l'assurance chômage. Comme les indépendants, le mandataire social peut s'assurer contre la perte d'emploi, due à une révocation par les actionnaires ou à un dépôt de bilan. Les cotisations peuvent être prises en charge par l'entreprise, mais elles sont alors considérées comme un complément de rémunération, non assimilable à un contrat de prévoyance Madelin, et donc non déductible du revenu.

### QUEL STATUT CORRESPOND À VOTRE SITUATION ?

▼ VOUS ÊTES...	▼ VOTRE STATUT
Entrepreneur individuel (relevant ou non du régime de l'autoentrepreneur)	Travailleur non salarié (TNS)
Gérant d'EURL/associé unique d'EURL	Travailleur non salarié
Gérant minoritaire ou égalitaire de SARL (vous détenez plus de 50% des parts de la société)	Assimilé salarié
Gérant majoritaire de SARL	Travailleur non salarié
Président de SAS ou de SASU	Assimilé salarié
Président et/ou directeur général de SA	Assimilé salarié
Conjoint (marié ou pacsé) associé exerçant une activité régulière dans l'entreprise	Conjoint associé
Conjoint salarié de l'entreprise	Salarié
Conjoint (marié ou pacsé) ni associé ni salarié, exerçant une activité régulière dans l'entreprise	Conjoint collaborateur

#### CRÉATEUR EN SOCIÉTÉ :

##### rémunéré en salaire ou en dividendes

Les créateurs d'entreprise peuvent, lorsqu'ils ont adopté une structure juridique à capital social, se verser des dividendes. Ceux-ci sont assujettis au barème progressif de l'impôt sur le revenu et supportent un prélèvement obligatoire de 21% à titre d'acompte. La part des dividendes perçus par le TNS est assujettie à cotisations sociales pour la fraction supérieure à 10% du capital social, des primes d'émission et des sommes versées en compte courant.

A noter : les chômeurs qui créent leur entreprise peuvent bénéficier de l'Accre (Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise), ce qui les exonère de charges sociales pendant un an (à compter de l'affiliation au RSI pour les TNS, du début de l'activité pour les assimilés salariés). Cette exonération est plafonnée (part des revenus ne dépassant pas 120% du smic, 20 988 euros pour 2015) et la CSG-CRDS reste due. La demande doit se faire auprès du centre de formalités des entreprises (CFE) lors du dépôt de la déclaration de création d'entreprise ou dans les quarante-cinq jours suivants. Après, ce sera trop tard ! ●

# Assurez vos arrières avec des complémentaires

Décès, maladie, retraite, chômage... Les indépendants cotisent moins que les salariés, mais ils sont aussi moins bien protégés. Pour compenser, souscrivez des garanties supplémentaires.

**L**e RSI (régime social des indépendants) se révèle moins avantageux que le régime des salariés pour tout ce qui concerne les accidents, la retraite et le chômage. Mieux vaut donc dès le départ s'affilier à une assurance complémentaire pour atténuer l'écart.

## **ARRÊT MALADIE: une couverture utile**

Depuis la loi Madelin de 1994, un certain nombre de cotisations sont déductibles du revenu imposable (lire l'encadré en page 57). Cette loi traite également de la couverture des arrêts maladie. De fait, les entreprises en phase de démarrage reposent souvent intégralement sur leurs dirigeants. Un problème de santé entraînant un arrêt de travail peut avoir de graves conséquences financières. Certains contrats

couvrent les frais de fonctionnement (loyer, électricité...) jusqu'à 100 000 euros en cas d'incapacité de travail, et assurent au dirigeant le versement d'indemnités journalières au-delà d'un certain délai de franchise. Ce délai est extrêmement variable, allant de trois jours, dans le meilleur des cas, à... six mois !

Les microentrepreneurs disposent de contrats spécifiques : pour 10 euros par mois, le groupe April leur propose, par exemple, une garantie de 30 euros par jour en cas d'accident du travail. En général, les assureurs calculent le montant des primes en fonction des prévisions de revenus des créateurs et les réajustent au bout d'un ou deux exercices. Comptez de 400 à 800 euros par an pour bénéficier d'une bonne complémentaire santé.

## **RETRAITE: une épargne indispensable**

En tant qu'indépendant, vous toucherez, selon les cas, entre 25 et 40% de votre revenu moyen des 25 meilleures années. C'est peu par rapport à un salarié, mais équitable dans la mesure où vous cotisez moins que lui. Vous avez par conséquent tout intérêt à épargner mensuellement en souscrivant une assurance-vie. Dans le cadre de la loi Madelin, les versements sont déductibles de votre revenu imposable, à la seule réserve que la sortie se fasse sous forme de rente (et non en capital). Une fois réglée la question des frais d'entrée et de gestion, vous devrez trancher d'autres points. Par exemple :

## Où s'adresser pour souscrire une assurance perte d'emploi ?

Ces trois organismes permettent aux chefs d'entreprise de souscrire une assurance chômage qui interviendra en cas de dépôt de bilan.

► **L'APPI** (Association pour la protection des patrons indépendants) assure de 55 à 100% du revenu sur douze mois. [www.appi-asso.fr](http://www.appi-asso.fr)

► **La GSC** (Garantie sociale des chefs d'entreprise) offre une assurance de 55 à 70% du revenu et un forfait aux jeunes entreprises de moins de trois ans. [www.gsc.asso.fr](http://www.gsc.asso.fr)

► **April** propose une «garantie chômage des dirigeants» de neuf à quinze mois représentant respectivement 80 ou 50% de l'assiette garantie souscrite. [pro.april.fr](http://pro.april.fr)

avez-vous intérêt à opter pour une assurance-vie investie en fonds sécurisés (plus sûre à l'approche de la retraite) ou en actions (au rendement plus prometteur, mais à réserver au début de carrière) ?

Autre point à examiner de près, les options en termes de rente. Si vous êtes marié, vous opterez de préférence pour une pension réversible qui profitera à votre conjoint si vous décédez avant lui. Attention : plus le pourcentage de réversion est élevé, moins la pension sera importante. Vous pouvez aussi choisir une rente renforcée, par exemple, dans les six mois qui suivent la cessation d'activité.

#### **PERTE D'EMPLOI : un filet de sécurité**

Faute d'être pris en charge par Pôle emploi, les créateurs d'entreprise se trouvent dans une situation précaire, surtout durant les premières années, quand le risque d'un dépôt de bilan est élevé. Trois organismes, l'APPI, la GSC et April, proposent une assurance volontaire garantissant un revenu en cas d'échec (lire l'encadré page 56). Selon le taux de cotisation, il est possible d'être couvert de 50 à 100% de ses revenus.

Ainsi, pour une indemnisation sur douze mois, le taux de cotisation de la GSC démarre à 3% du revenu pour une couverture à 55% minimum du revenu net fiscal. En outre, la GSC propose aux créateurs une formule simple avec une cotisation annuelle de 396 euros qui,

même en l'absence de revenu professionnel, leur garantit une indemnité forfaitaire de 5 532 euros (chiffre 2015) s'ils échouent.

#### **ASSURANCE DÉCÈS : un coût modéré**

Personne n'aime imaginer le pire. Garantir une protection sérieuse à ses proches en cas de décès doit pourtant rester une priorité pour les indépendants. «Malheureusement, les créateurs ne se préoccupent pas de ce qui peut leur arriver dans dix ans», constate Patrick Julien, directeur du développement chez Alptis Assurances. Pourtant, bénéficier d'une couverture de longue durée n'est pas si onéreux : une prime de décès de 100 000 euros vous coûtera 130 euros par an en moyenne, si vous avez 30 ans et que vous êtes en bonne santé. Les fumeurs, en revanche, paient un surcoût de l'ordre de 30% sur les garanties décès, incapacité ou invalidité. D'autres critères entrent en ligne de compte dans le calcul de la prime : sexe, âge, état de santé, pratique sportive...

En tout état de cause, vérifiez que le montant que vous aurez à déboursier est calculé sur la base de votre âge au moment de l'adhésion et qu'il ne changera pas tout au long du contrat. Vous trouverez cette charge lourde au départ, mais vous serez certain de ne pas voir la cotisation exploser au fil des ans. Les non-salariés peuvent déduire ces cotisations de leurs revenus imposables (lire ci-dessous), à condition que les garanties soient versées sous forme de rente. ●

### **QUELS CONTRATS PEUT-ON DÉDUIRE DE SON REVENU IMPOSABLE ?**

**Depuis la loi Madelin de 1994**, les artisans, industriels, commerçants et professions libérales ont la possibilité de déduire de leur revenu imposable :

- **Les cotisations obligatoires** versées à la sécurité sociale.

- **Les primes versées** à des sociétés d'assurances ou des mutuelles (maladie, maternité, invalidité, décès, perte d'emploi, et retraite complémentaire).
- **Les cotisations complémentaires** aux régimes des caisses d'assurance vieillesse des

professions indépendantes. Une limite est fixée pour chaque type de garantie.

**Deux exemples.**

- **Les cotisations d'assurance vieillesse** sont déductibles du bénéfice imposable de l'année précédente dans la limite de

10% du PASS (plafond annuel de la sécurité sociale), soit 3804 euros en 2015.

- **Les cotisations de prévoyance** sont également déductibles mais dans la limite de 7% du PASS et de 3,75% du bénéfice imposable de l'année précédente.

# Maîtrisez les règles du jeu fiscal

Microentreprise ou réel? Le choix du régime d'imposition dépend de vos besoins et de vos prévisions de résultat.

**V**ous avez maintenant défini une structure juridique et un régime social pour votre entreprise. Il vous reste encore une décision capitale à prendre, avant même de vous lancer : quel régime fiscal choisir? C'est en effet souvent au créateur de se décider pour tel ou tel mode d'imposition, à un moment où les conséquences de ses choix sont difficiles à appréhender. Vous trouverez dans les pages qui suivent les avantages et les inconvénients des différentes possibilités qui s'offrent à vous, que vous vous lanciez en entreprise individuelle ou en société.

## **MICROENTREPRENEUR: forfaitisez vos charges annuelles**

Deux régimes fiscaux sont proposés aux entreprises individuelles : le régime microentrepreneur (issu de la fusion avec le régime de l'autoentreprise) et le régime réel. Le régime microentrepreneur est réservé aux entreprises individuelles dont le chiffre d'affaires hors taxes ne dépasse pas 82 200 euros pour les activités de commerce et 32 900 euros pour les prestations de services. Le créateur a alors deux possibilités pour calculer et payer son impôt : soit en choisissant le régime micro classique, soit en choisissant le versement libératoire de l'impôt sur le revenu. Dans le premier cas, il lui suffit de déclarer son chiffre d'affaires à la fin de chaque année civile. Le fisc se charge ensuite de calculer le revenu imposable, en appliquant un abattement de

71% pour les commerces, 50% pour les autres entreprises relevant des BIC (bénéfices industriels et commerciaux) et 34% si votre activité est libérale, avec un minimum d'abattement de 305 euros. Le résultat (chiffre d'affaires moins abattement) est imposé selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. Le critère essentiel de choix est donc le montant des charges que l'on s'attend à supporter les premières années. Si celui-ci est supérieur à l'abattement forfaitaire, on a sans doute intérêt à renoncer à ce régime.

## **VERSEMENT LIBÉRATOIRE: prélevez votre impôt à la source**

Dans le second cas – uniquement possible si le revenu global du créateur est inférieur au plafond de 26 631 euros par part de quotient familial –, il peut s'acquitter de l'impôt sur le revenu généré par son entreprise en versant chaque trimestre, ou chaque mois, un pourcentage du chiffre d'affaires perçu. Ce montant est de 1% si l'activité est commerciale, de 1,7% pour les prestations de services de type BIC et de 2,2% pour les professions libérales. Le prélèvement de l'impôt est donc simple, son montant modeste et son impact quasi indolore en termes de trésorerie puisqu'il est effectué après l'encaissement des recettes par l'entreprise. Il s'agit d'une solution très favorable, qui justifie à elle seule le choix du versement libératoire de l'impôt sur le revenu.

Le régime micro, comme d'ailleurs le versement libératoire, entraînent automatiquement

l'exonération de taxe sur la valeur ajoutée. L'entreprise ne facture pas de TVA à ses clients et ne la récupère pas sur ses achats. Cette possibilité procure un avantage concurrentiel non négligeable si l'on facture à des particuliers ou à d'autres entreprises elles aussi exonérées de TVA. A l'inverse, cela devient un réel inconvénient si l'on achète des produits (sur lesquels on ne bénéficie pas du remboursement de la TVA) pour les revendre à des entreprises qui seraient, elles, soumises à la TVA.

Si vous n'êtes pas spécialiste de ces questions, il est tout particulièrement conseillé de solliciter l'avis d'un comptable ou de rendre visite à votre centre des impôts avant de vous décider pour l'un ou l'autre de ces régimes.

#### RÉGIME RÉEL :

##### déduisez vos coûts de vos recettes

On se tournera vers le régime réel, dans trois cas de figure. D'abord, parce qu'on y est obligé

(du fait notamment d'un dépassement des seuils de chiffre d'affaires). Ensuite, parce qu'on souhaite être assujéti à la TVA. Enfin, parce qu'on supporte des charges élevées que l'on veut répercuter. Le régime du réel consiste pour l'entrepreneur individuel à déduire lui-même de ses recettes les dépenses professionnelles pour leur montant réel.

Les premières années, ce régime peut être avantageux, car les charges liées au démarrage de l'activité sont souvent importantes. On peut alors dégager un déficit, reportable sur les autres revenus du foyer fiscal ou sur les six années suivantes. Mais il implique de tenir une comptabilité complète car, en ce qui concerne les BIC, elle est fondée non plus sur les dates d'encaissement et de décaissement mais sur les créances acquises et les dettes engagées. Dans ce cas, le recours à un centre de gestion agréé ou à un expert-comptable professionnel s'impose. ●

LES RÉGIMES FISCAUX QUI CORRESPONDENT À CHAQUE FORME JURIDIQUE				
▼ STATUT DE L'ENTREPRISE		▼ MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL HORS TAXES (AU 1 <sup>ER</sup> JANVIER 2015)		
Forme juridique de l'entreprise	Prestations de services	De 0 à 32900 €	Compris entre 32900 et 236000 €	Supérieur à 236000 €
	Ventes	De 0 à 82200 €	Compris entre 82200 et 783000 €	Supérieur à 783000 €
Entreprise individuelle et EIRL soumises à l'IR		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime microentrepreneur.</li> <li>• Dispense de la TVA.</li> </ul> <b>Options possibles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réel simplifié ou réel normal (bénéfices);</li> <li>- paiement de la TVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime du réel simplifié (bénéfices et TVA).</li> </ul> <b>Options possibles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réel normal (bénéfices et TVA);</li> <li>- mini-réel (TVA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime du réel normal (bénéfices et TVA).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EURL, SARL, SAS ou SASU soumises à l'IR ou à l'IS;</li> <li>• EIRL, EURL, SARL, SA, SAS, SASU affiliées à l'IS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime du réel simplifié (bénéfices).</li> <li>• Dispense de TVA.</li> </ul> <b>Options possibles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réel normal (bénéfices);</li> <li>- paiement de la TVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime du réel simplifié (bénéfices et TVA).</li> </ul> <b>Options possibles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réel normal;</li> <li>- mini-réel (TVA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime du réel normal (bénéfices et TVA).</li> </ul>

**Comment lire le tableau ?** Par exemple: vous êtes une EURL soumise à l'impôt sur le revenu (IR) qui effectue de la prestation de services avec un chiffre d'affaires compris entre 32900 et 236000 euros, vous êtes soumis au régime du réel simplifié (bénéfices et TVA) avec options possibles (réel normal et mini-réel).

# Impôt: le bon régime

Impôt sur le revenu ou impôt sur les sociétés? C'est au dirigeant de choisir. Avantages et inconvénients de chaque formule.

## EN CHIFFRES

15%

C'est le taux réduit de l'impôt sur les sociétés dans la limite d'un bénéfice de 38120 euros avec un chiffre d'affaires HT inférieur à 7,63 millions d'euros.

33,33%

C'est le taux normal de l'impôt sur les sociétés pour les bénéfices supérieurs à 38120 euros et/ou si le chiffre d'affaires HT dépasse 7,63 millions d'euros.

Chaque forme de société est soumise de droit soit à l'impôt sur le revenu (IR), soit à l'impôt sur les sociétés (IS). Mais, le droit étant assez souple, il est en fait possible d'opter pour l'un ou l'autre mode d'imposition. La façon dont sera imposée la rémunération du dirigeant découle du régime fiscal auquel l'entreprise est soumise. Lorsque cette dernière relève de l'IR, les bénéfices réalisés s'ajoutent aux revenus du foyer des dirigeants à hauteur de leur participation au capital, et sont imposés par tranches. A l'inverse, une société relevant de l'IS est taxée sur ses profits. Le choix revient donc au dirigeant. Une décision à bien peser, car ce choix est souvent irrévocable.

## VOUS PAYEZ l'impôt sur le revenu

Le résultat de l'entreprise est reporté directement sur la déclaration de revenus. Ce dispositif permet aux créateurs d'entreprise d'imputer sur le revenu fiscal de leur foyer les pertes générées durant les premières années d'activité. Les déficits ne sont plus reportables au-delà de six ans: la mesure n'a donc d'intérêt que pour les dirigeants bénéficiant d'une autre source de revenus (salaire du conjoint, par exemple). Les déficits de l'entreprise viennent

alors «gommer» les revenus du foyer fiscal l'année même où ils ont été constatés. Dans le cas contraire, l'option peut se révéler défavorable, d'autant plus que le régime change automatiquement au bout de cinq ans.

## VOUS PAYEZ l'impôt sur les sociétés

L'IS présente l'avantage d'une grande liberté dans la gestion des déficits, reportables sans limitation de durée. Lorsque l'entreprise dégagera des bénéfices, les déficits des premières années viendront en déduction. En outre, le taux d'imposition est relativement faible: 15% pour la première tranche (sur les 38 120 premiers euros de bénéfices) et 33,33% au-delà. «Quand l'activité est bénéficiaire et que le dirigeant associé n'a pas besoin des revenus de son entreprise pour vivre, le choix de l'IS est souvent gagnant», explique un avocat en fiscalité associé au cabinet CMS Bureau Francis Lefebvre. En outre, le régime de l'impôt sur les sociétés permet des arbitrages fiscaux intéressants puisque la rémunération peut être panachée entre salaire et dividendes. Le salaire procure une couverture sociale, le dividende est faiblement assujéti aux charges sociales: combiner les deux est souvent plus avantageux que de voir tous les bénéfices imposés à l'IR. ●

## CENTRE DE GESTION OU EXPERT-COMPTABLE?

Toute entreprise relevant des impôts peut adhérer à un centre de gestion agréé (CGA, liste sur [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr)).  
Avantage: le montant des revenus imposables des non-adhérents est majoré de 25%.

L'adhérent à un CGA doit satisfaire à trois conditions: être assujéti à l'impôt sur le revenu (IR); avoir opté pour un régime réel d'imposition; avoir adhéré au CGA pendant toute l'année ou tout l'exercice

comptable. La loi de finances de 2015 a cependant supprimé certains avantages, dont la réduction d'impôts pour frais de comptabilité de 915 euros réservée à certains microentrepreneurs.

En contrepartie, les frais de comptabilité et d'adhésion à un CGA sont déductibles du bénéfice professionnel. Enfin, la déductibilité du salaire du conjoint de l'exploitant est limitée à 13800 euros.

## PREMIERS PAS

R. EZ-ZAÏDI, G. CLÉMENT, M. COHEN, FONDATEURS DE BAGEL CORNER

# LEURS BAGELS TOURNENT À PLEIN RÉGIME

Surfant sur la vogue des «fast good», ils prospèrent sur le marché émergent des petits pains troués et garnis. **PAR JULIE KRASSOVSKY**



BIO EXPRESS

La décoration du restaurant est simple et soignée, toute en noir et blanc. Un mur en fausses briques rappelle le style américain. Et le service est à la sauce fast-food. «En moins de soixante-dix secondes, nous servons des produits frais pour une addition de 7 à 9 euros», assure Michaël Cohen. Avec 15 adresses à Paris et en province, réalisant chacune entre 250 000 et 400 000 euros de chiffre d'affaires, Bagel Corner impose peu à peu son concept de sandwiches confectionnés à partir de pains ronds salés et troués en leur centre.

A la tête de cette petite chaîne qui monte, Rachid Ez-Zaïdi, Michaël Cohen et Grégory Clément se sont croisés sur les bancs des écoles de commerce (Novancia pour les premiers, ESCP Europe pour le troisième). En 2010, en voyage d'étude en Hongrie, ils découvrent que ce type de sandwich fait office de plat unique dans nombre de restaurants. Une rapide étude de marché leur montre le succès des chaînes de bagels aux Etats-Unis, au Canada et au

Royaume-Uni. En France, en revanche, ils sont encore rares. Il ne leur en faut pas plus pour se lancer. «Le plus dur a été de trouver le bon emplacement et de garder la main dessus le temps de valider notre dossier auprès de Paris Initiative Entreprise», se souvient Rachid Ez-Zaïdi. Leur première boutique, près du campus de Jussieu, à Paris, ouvre en février 2011. Budget : 160 000 euros. La rentabilité de ce restaurant permet de financer l'ouverture des suivants, avec l'appui du Crédit du Nord.

**POURSUITE EN FRANCHISE.** Le trio détient désormais cinq restaurants en propre, le reste est en franchise. Face à eux, la concurrence est rude : Bruegger's et Bagelstein multiplient les ouvertures sur le créneau. Mais les créateurs sont confiants. «Le marché de la restauration rapide est très porteur. Il y aura de la place pour deux acteurs», affirment-ils. Et, avec 100 boutiques prévues à l'horizon 2020, ils comptent bien faire partie du duo gagnant. ●

### 2011

Ouvrent leur première boutique avec 30 000 euros d'apport personnel, 30 000 euros de prêt d'honneur et un prêt bancaire de 100 000 euros.

### 2014

Laissent leur franchise.

### 2015

S'entourent d'un board, dont font partie David Borgel, ex-manager chez Midas, Francis Viriot, ancien DRH de McDonald's France, et les fondateurs de Michel et Augustin.

## LEURS CONSEILS POUR RÉUSSIR DANS LE FAST-FOOD

► **Dénicher les bons emplacements.** «Nous assurons une veille des lieux disponibles par ville et par quartier. Quand Bagelstein ouvre une boutique à Aix-en-Provence, nous pouvons nous installer en face très vite.»

► **Miser sur des produits de qualité.** «Nous avons pris le temps nécessaire pour élaborer les recettes de nos pains avec des professionnels et conclure un partenariat exclusif avec un fabricant étranger.»

► **Déléguer rapidement.** «La gestion des RH est chronophage, car il y a beaucoup de turnover. Nous l'avons confiée à deux personnes recrutées à temps plein, mais seulement cette année. Donc un peu tard...»

► **LEUR PLUS GROSSE ERREUR**  
**Avoir constitué un board trop tard.** «Ses membres nous auraient permis de développer notre réseau plus vite. Et ils nous ont donné des idées, dont celle d'intéresser nos salariés.»

4

# Votre projet est-il “bankable”?



# Construisez votre business plan

Le CV financier de votre entreprise doit vous servir à affiner votre idée et, surtout, à convaincre de futurs partenaires.

PAR VALÉRIE FROGER

**U**n entrepreneur doute rarement des chances de succès de la start-up qu'il rêve de créer. Pourtant, quitte à égratigner ses certitudes, il doit s'astreindre à un travail essentiel : formaliser son idée par écrit, de manière logique et rigoureuse. Cette étape préalable à la création se présente sous la forme d'un rapport décrivant dans le détail la réalité économique et financière du projet. Ce «business plan» ou «plan de développement» est d'abord utile au porteur de projet : il lui permet de tester différentes hypothèses et l'oblige à s'assurer que son intuition est bonne, mais aussi viable ! «Il nous a servi à formaliser nos idées et, finalement, c'est à partir de ce qu'il nous a appris que nous avons décidé de nous lancer», témoigne le fondateur d'une conciergerie en ligne destinée aux particuliers.

## CRÉEZ TROIS SCÉNARIOS pour piloter votre futur

Rédiger un tel rapport est un travail fastidieux, parfois ingrat, qui ne s'expédie pas en deux heures. Il a, au contraire, vocation à évoluer, à être repris maintes et maintes fois selon le degré de maturité du projet. N'hésitez pas à bâtir trois scénarios : un optimiste, un raisonnable et un pessimiste. Par la suite, lorsque l'entreprise sera effectivement lancée, le business

plan deviendra un outil de pilotage, destiné à vérifier que les objectifs sont respectés et que l'entreprise se développe au rythme prévu.

## CALIBREZ VOTRE PLAN en fonction de vos interlocuteurs

Mais le premier rôle du business plan est de convaincre. Pour Christophe Chausson, managing partner de Chausson Finance, cabinet de conseil spécialisé en recherche de fonds pour des entreprises en création ou en développement : «Le business plan est avant tout un outil de communication. Il est destiné à convaincre les financiers que l'on souhaite associer au capital – qu'il s'agisse de banquiers, d'organismes délivrant des subventions ou d'organismes de concours – ainsi que les hommes clés que l'on cherche à recruter.»

Ces interlocuteurs ne recherchent pas tous les mêmes informations, mais ils ont deux caractéristiques communes : ils veulent s'assurer du sérieux du projet et souhaitent jauger l'enthousiasme des fondateurs. Le business plan doit donc réussir une synthèse équilibrée entre ces deux composantes. Christophe Chausson recommande d'appliquer ce qu'il appelle «la loi des 2 R» (pour «rêver» et «rassurer»), en adaptant la présentation du document à l'interlocuteur : «Un capital-risqueur veut de la croissance à deux chiffres ? ●●●

▶ 65 Racontez une belle histoire

▶ 67 Chiffrez les étapes de votre croissance

▶ 69 Anticipez vos rentrées et vos sorties d'argent

▶ 72 Soignez vos annexes en valorisant l'info utile

▶ 73 Premiers pas : Jean-Luc Errant, fondateur et président de Cityzen Sciences

## 3 VOTRE PROJET EST-IL "BANKABLE"?

L'objectif: donner envie d'en savoir plus sur votre entreprise. Votre business plan doit faire rêver les uns, rassurer les autres...

●●● Faites-le rêver! Une banque souhaite avoir l'assurance de récupérer ses fonds quoi qu'il arrive? Cherchez plutôt à la rassurer.»

À la fois résumé et avant-propos de votre business plan, l'«*executive summary*» doit être l'objet de toute votre attention: certains de vos interlocuteurs ne liront que lui! Ce document de deux pages doit donner envie de se plonger dans le document complet. Il a aussi vocation à être envoyé à vos correspondants après une première approche au téléphone. Ses destinataires types sont les leveurs de fonds, les capital-risqueurs et les business angels, qui n'ont pas de temps à perdre. L'*executive summary* leur permet d'effectuer un premier tri parmi la masse de dossiers reçus.

### SOIGNEZ LES DEUX PAGES de votre *executive summary*

Premier impératif de ce «résumé»: faire court – deux pages maximum –, sans rien concéder au confort de lecture. Le document doit rester agréable à lire, aéré, constitué de paragraphes courts qui se suivent logiquement. Un plan type consiste à commencer par un en-tête qui comporte le nom de la future entreprise, son logo et, idéalement, un slogan ou quelques

mots résumant son positionnement. Ensuite, expliquez en quelques lignes les points clés du projet. Précisez quels sont les besoins non satisfaits que vous vous apprêtez à combler. Décrivez votre produit ou votre service en soulignant ce qui le différencie de la concurrence. Puis présentez-vous, vous et votre équipe. Ne vous bornez pas à mentionner les postes que vous avez occupés précédemment, expliquez plutôt en quoi ils vous ont rendu légitime pour mener à bien ce projet.

### SOLLICITEZ DE L'AIDE pour la partie financière

Enfin, passez aux enjeux financiers: avancez quelques chiffres, en particulier les prévisions de vente sur les deux ou trois premières années. Et pensez à indiquer quel est votre «*business model*», autrement dit par quels mécanismes vous comptez gagner des marchés et générer des profits.

Se faire aider dans la rédaction de son business plan est une bonne idée: toutes sortes de professionnels sont en mesure d'apporter leur expertise sur les aspects les plus techniques, en particulier la partie financière. Il peut s'agir d'un expert-comptable ou un réseau d'accompagnement à la création d'entreprise. Mais il ne faut en aucun cas déléguer la responsabilité du travail dans son ensemble. Le nouvel entrepreneur que vous êtes devra défendre lui-même, le moment venu, chacun des points qui y sont développés, ce qui implique d'en maîtriser les moindres détails. ●

## DES CHIFFRES ET DES LETTRES: 30 PAGES POUR CONVAINCRE LES INVESTISSEURS

Un business plan comprend généralement deux parties distinctes et dépasse rarement une trentaine de pages. La première partie est un descriptif de la future entreprise: quel besoin, non satisfait jusqu'ici, vient combler le produit ou le service? Qui porte le projet? Quel est le *business*

*model*? Où en est la concurrence? Quels sont les besoins matériels, juridiques et humains de la future société? Quel est le planning envisagé pour les premiers mois d'activité? La deuxième partie est une présentation chiffrée des perspectives financières, comprenant des tableaux de bord prévisionnels. A cela

s'ajoutent des annexes qui rassemblent les documents justifiant la création de l'entreprise: témoignages, articles, liste de prospects... Enfin, un résumé de deux pages, l'*executive summary*, présente l'entreprise de manière succincte pour permettre au lecteur de se faire une opinion sur la valeur de son projet.

---

# Racontez une belle histoire

Entrez dans le vif du sujet dès le début de votre business plan : démontrez la pertinence du projet et détaillez sa valeur ajoutée.

**L**a première partie du business plan, qu'on appelle aussi plan de développement ou plan d'affaires, est traditionnellement consacrée à la description et à la mise en valeur du projet et des personnes qui le portent. La part du rédactionnel y est importante, mais pas exclusive : il est recommandé d'illustrer le texte par des éléments chiffrés, des tableaux, des graphiques ou des photos. Quelles informations y faire figurer ? «Tous les éléments qui justifient la création de l'entreprise. Mais efforcez-vous d'être concis. La qualité première pour rédiger un bon business plan, c'est l'esprit de synthèse», prévient le gérant d'un cabinet de conseil spécialisé dans l'aide à la création d'entreprise. Il faut donc faire un tri entre l'essentiel et l'accessoire. Il n'existe pas de plan type : il doit être original, et adapté aux spécificités du produit que l'on souhaite vendre ou du service que l'on désire rendre. Les différentes rubriques énumérées ci-dessous sont, néanmoins, toutes incontournables.

## ALLEZ À L'ESSENTIEL pour être sûr d'être compris

«Pourquoi créez-vous cette société ? A quel besoin du marché répond votre initiative ? Quel problème allez-vous résoudre pour votre client ? Voilà les réponses que je souhaite obtenir lorsque je lis un business plan», explique un managing partner d'iSource, une société de capital-risque spécialisée dans les entreprises en création et en phase de développement. Il

faut expliquer dès la première page le manque que va combler votre entreprise. Restez simple : même s'il s'agit d'une innovation technologique sur une niche complexe, sa présentation doit être intelligible. Notamment pour des financiers, qui ne sont pas forcément ingénieurs.

En 2010, Edouard Haag et Nicolas Gillet créent Kubosphère, une entreprise spécialisée dans la numérisation des supports argentiques (diapos, photos, négatifs, films 8 mm...) et des vidéos (Betamax, V2000, VHS, Vidéo 8...). Plutôt que d'avancer de longues explications techniques, leur business plan met l'accent sur l'utilité de leur activité. «Nous redonnons vie aux vieilles photos et aux films super 8 que tout le monde possède, sans savoir qu'en faire», expliquent-ils. Succès : quelques mois après la création de Kubosphère, ils lèvent 150 000 euros auprès de la société Financités.

Fraîchement sorti d'une école d'ingénieurs, Christophe Lepaysan met au point en 2009 un prototype de capteur laser destiné à mesurer la vitesse du vent. Dans son business plan, il ne se lance pas dans des explications ●●●

---

## Inspirez-vous d'un modèle existant

Plus de 500 exemples de business plans, bien réels et développés en intégralité, sont disponibles sur le site Bplans.com. Avantage : tous les secteurs d'activité et tous les types de projets sont représentés. Vous y dénicherez par exemple les business plans d'un site d'e-commerce, d'une société de conseil et même... d'une compagnie aérienne, si l'envie vous venait de vous lancer dans ce secteur d'activité. Inconvénient : ce site est uniquement en anglais.

---

### Adoptez le ton juste et une présentation claire

**Ne cherchez pas à faire de la grande littérature, veillez avant**

**tout à être clair.** Votre business plan doit commencer par une première partie essentiellement rédactionnelle. Trois écueils sont à éviter.

► **Trop technique :** le jargon professionnel doit être proscrit, les anglicismes aussi. Il peut être tentant de montrer que vous connaissez bien le milieu dans lequel vous vous lancez, mais vous risquez surtout de décourager vos lecteurs.

► **Trop enthousiaste :** écartez les points d'exclamation, les couleurs flashy, les slogans mirobolants, du genre : « Investissez dans l'Amazon de demain ! » Un ton un peu décalé est envisageable s'il correspond à votre personnalité.

► **Trop dense :** évitez les phrases trop longues, aérez votre dossier et illustrez.

● ● ● détaillées sur le fonctionnement de son anémomètre, mais insiste sur son utilité potentielle pour le client. « Dans l'industrie éolienne, notre capteur permet d'identifier le meilleur emplacement pour les engins et donc d'augmenter la rentabilité des générateurs », explique le chef d'entreprise. Convaincant : il lève plus de 300 000 euros pour sa société Epsiline avant même le lancement de la production.

#### DÉCRIEZ LE PROFIL des créateurs et de leurs éventuels partenaires

C'est « le » critère essentiel de sélection : « Pour les investisseurs, l'homme qui porte le projet est aussi important que le projet lui-même », avertit Laurence Piganeau, consultante à l'APCE (Agence pour la création d'entreprises). Le document doit donc mettre en valeur l'expérience professionnelle du ou des dirigeants. Pour les jeunes créateurs qui n'ont pas de carrière derrière eux, avoir gagné un trophée ou participé à un programme d'accélérateur sont de bons moyens de rassurer.

Lorsque le créateur est accompagné d'un ou plusieurs partenaires, il est indispensable de les présenter de façon aussi précise que possible : expérience, compétences, complémentarité avec vous... « L'idéal, dans une start-up, c'est un profil *geek* pour le côté technique, et un profil marketing, pour la gestion », recommande Benoît Galy, auteur de *Bien s'associer pour mieux entreprendre* (Leduc). Inclure un

organigramme est une bonne façon de mettre en évidence les spécialités de chacun et la façon dont seront distribués les rôles. Si des seniors reconnus dans votre secteur d'activité participent à la création de votre entreprise – en tant que conseils occasionnels, parrains, investisseurs ou soutiens financiers –, ne vous privez pas de le mentionner.

#### FAITES RESSORTIR la valeur ajoutée de votre produit

Suite naturelle de la partie précédente, le créateur doit présenter en détail son produit. « Les investisseurs abusent en ce moment d'un terme qui a le mérite de bien dire ce qu'il veut dire : la "rupture" », prévient Nicolas Fritz, auteur, avec Raphaël Boukris, de *Les Business Angels : guide des bonnes pratiques à l'usage des investisseurs et des entrepreneurs* (Pearson) et ancien délégué général du réseau de business angels France Angels ([franceangels.org](http://franceangels.org)). Autrement dit, qu'est-ce qui différencie votre offre de la concurrence ? Appuyez votre démonstration en joignant en annexe des photos de prototypes ou des maquettes s'il s'agit d'un site Internet.

Autre élément de cette partie du business plan à ne pas oublier : l'étude de marché réalisée lors de la phase précédente (lire page 26). Ses conclusions seront reprises et détaillées. Elle doit permettre de mesurer à la fois les caractéristiques de la demande (volume, clientèle, localisation, solvabilité, degré de satisfaction) et celles de l'offre (parts de marché des concurrents). Et ainsi de mieux comprendre votre positionnement.

Enfin, quels que soient l'originalité et le caractère innovant de votre produit ou de votre service, vous devez identifier clairement vos futurs concurrents, existants ou potentiels. Pour cela, fréquentez les foires et les salons professionnels. C'est un excellent moyen pour réunir des informations et de la documentation, mais aussi pour comprendre comment les autres travaillent et donc mieux préciser votre avantage concurrentiel. ●

---

# Chiffrez les étapes de votre croissance

Les tableaux financiers déterminent la viabilité financière de votre projet et sa capacité à dégager du cash.

**T**raduction chiffrée des objectifs décrits dans votre business plan, les tableaux de bord financiers seront épluchés attentivement par les partenaires que vous solliciterez. Ils aident à répondre à deux questions cruciales : la société est-elle susceptible de dégager des profits ? De quelle trésorerie va-t-elle disposer ? Ces prévisions doivent reposer sur des hypothèses cohérentes avec les éléments fournis dans la première partie du plan. Cette deuxième partie comprend en général quatre tableaux prévisionnels (lire pages 70 et 71) et doit faire apparaître deux ratios, le besoin en fonds de roulement et le seuil de rentabilité.

## 1 LE PLAN DE FINANCEMENT INITIAL

Il permet de chiffrer le projet dès le démarrage en mettant en regard les sommes dont vous disposez et l'emploi auquel vous destinez cet argent. C'est un document à deux colonnes : d'un côté les ressources, de l'autre les besoins ou emplois de ces ressources. Les deux colonnes doivent être équilibrées : si les ressources sont plus faibles que les besoins, il vous faudra trouver des capitaux supplémentaires (subventions...) pour atteindre l'équilibre.

## 2 LE COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

Fondamental pour savoir si la future société sera bénéficiaire, le compte de résultat prévisionnel – établi sur trois exercices – présente

les grands postes de charges (dépenses hors investissement) d'une part, et de produits (recettes) d'autre part. Côté produits, la ligne essentielle est celle des ventes. «C'est souvent sur ce point que les porteurs de projet fournissent le moins de détails, constate Christophe Chausson, managing partner de Chausson Finance. On tombe alors sur des comptes déséquilibrés, avec des dizaines de lignes dans la rubrique des charges !» Faites l'inverse : donnez du volume à votre chiffre d'affaires, en segmentant vos estimations de recettes et en différenciant selon la localisation de la clientèle ou la nature de vos produits et services. Mais attention : vos chiffres doivent être cohérents avec l'étude de marché présentée en première partie du plan.

Estimez ensuite les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs : salaires et charges sociales, achats de matières premières, loyers, assurance... sans oublier la dotation aux amortissements : il ne s'agit pas de véritables dépenses, mais de la constatation de la dépréciation des biens d'équipement. En soustrayant ces dépenses du chiffre d'affaires prévu, vous pouvez estimer le résultat d'exploitation, qui donne un aperçu de la viabilité du projet. Le résultat net est négatif ? Normal... au départ.

## 3 LE PLAN DE TRÉSORERIE

Etablir un plan de trésorerie rebute généralement un créateur d'entreprise. Pourtant, il intéresse particulièrement les créanciers, car la trésorerie est souvent le maillon faible ●●●

## 4 VOTRE PROJET EST-IL "BANKABLE" ?

●●● d'une société qui démarre. Une trésorerie négative non couverte par un financement entraîne la cessation de paiement. Il faut donc établir, mois par mois, les entrées et les sorties d'argent de la première année, voire des dix-huit premiers mois. Les entrées sont comptabilisées en tenant compte de la date d'encaissement ou de décaissement effective. Au final, vous pourrez adapter la durée des emprunts nécessaires pour couvrir vos besoins ou, si le solde est positif, placer l'argent à court terme et augmenter ainsi votre résultat.

### 4 LE PLAN DE FINANCEMENT À TROIS ANS

Ce document permet de vérifier si, sur les trois premières années, les ressources financières durables équilibrent les besoins financiers durables, et ce à la fin de chaque exercice. Il est

élaboré comme le plan de financement initial, mais il intègre les besoins durables nouveaux et les ressources financières nouvelles qui vont apparaître. C'est une projection sur trois ans de l'évolution des besoins et des ressources. Pour la première année, vous reprendrez les données répertoriées dans le plan de financement initial. Vous y ajouterez les éléments survenus au cours de l'exercice, notamment les ressources propres générées par l'activité. Pour les années 2 et 3, seuls les éléments apparus dans les besoins ou les ressources durables seront repris (progression du besoin en fonds de roulement, nouveaux apports ou crédits...). Ce tableau, qui repose sur des prévisions, est délicat à mettre au point, mais il est indispensable. Il permet d'anticiper le niveau d'endettement, la capacité de remboursement à moyen terme et les tours de table ultérieurs. ●

## DEUX CONCEPTS FINANCIERS À CONNAÎTRE SUR LE BOUT DES DOIGTS

### LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR), CLÉ DE VOÛTE DE VOTRE SURVIE FINANCIÈRE

POSTE	EXPRIMÉ EN...		
Stocks	Nombre de jours d'achats en stock	<p><b>L</b>e besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant moyen nécessaire pour faire tourner l'entreprise en attendant d'encaisser le produit des ventes. Evidemment, au fur et à mesure que l'on vend des produits, il faut reconstituer le stock. Seule solution pour couvrir ce besoin: des capitaux permanents. «Comme les banques refusent le plus souvent de prêter pour couvrir le BFR, il faut recourir à des capitaux propres ou à des quasi-fonds propres: des prêts d'honneur par exemple», explique une consultante en</p>	<p>financement à l'APCE. Le BFR comprend en général trois éléments. Tout d'abord, le montant du stock moyen nécessaire à l'activité de l'entreprise (matières premières, marchandises, produits finis). Il est très léger pour les entreprises de services. Ensuite, le montant des encours moyen des créances clients. Le BFR est accru par les délais accordés aux clients. Enfin, le montant des encours moyen des dettes fournisseurs. Le crédit accordé par les fournisseurs constitue une bouffée d'air salubre qui vient réduire le BFR.</p>
+ Crédit clients (créances)	Nombre de jours de chiffre d'affaires en crédit clients		
- Crédit fournisseurs (dettes)	Nombre de jours d'achats en crédit fournisseurs		
= Besoin en fonds de roulement (BFR)	Nombre de jours de chiffre d'affaires		

### LE SEUIL DE RENTABILITÉ, POINT À PARTIR DUQUEL VOUS GAGNEZ DE L'ARGENT

Chiffre d'affaires (CA)	<p><b>C</b>e seuil de rentabilité (point mort), ou <i>break-even</i> en anglais, correspond au niveau de chiffre d'affaires au-dessus duquel l'entreprise sera bénéficiaire. Pour l'évaluer, on distingue généralement les charges fixes, qui ne dépendent pas du niveau d'activité (comme le loyer),</p>	<p>des charges variables (frais de livraison, par exemple). Cette distinction vous permettra aussi d'estimer la marge sur coût variable et le taux de marge. Vous pourrez alors opérer des arbitrages sur le prix pratiqué ou le nombre de ventes nécessaires pour vous en sortir.</p>
Charges fixes (CF)		
Charges variables (CV)		
Marge sur coût variable (MCV) = CA - CV		
Taux de marge = MCV/CA		

---

# Anticipez vos rentrées et vos sorties d'argent

Jongler avec les tableaux financiers vous permettra de valider la viabilité de votre projet et de prévoir l'avenir.

L'achat d'un ordinateur doit-il être considéré comme une charge ou un investissement ? Faut-il présenter le chiffre d'affaires toutes charges comprises ou hors taxes ? Compléter soi-même un compte de résultat ou un plan de financement soulève de multiples questions pour qui ne s'est jamais intéressé à la comptabilité. Pourtant, s'atteler à cette tâche reste, et de loin, le meilleur moyen pour un créateur d'entreprise de se familiariser avec des concepts qu'il devra, à un moment ou à un autre, défendre en personne devant des financiers pas toujours bienveillants. Vous trouverez, dans les pages qui suivent, quatre tableaux commentés qui résument la structure et la

logique de ces documents chiffrés, élaborés à partir de l'exemple d'une société fictive. Si vous vous sentez vraiment démuni, sachez qu'il existe de multiples moyens de vous faire aider. Le réseau BGE (ex-Boutiques de gestion), les chambres de commerce et d'industrie ou les chambres de métiers et de l'artisanat ont vocation à transmettre leurs connaissances par secteur d'activité. Il existe aussi des associations d'aide aux créateurs, comme la Pivod (créée en 1986) ou l'Ecti (3 000 bénévoles), où des cadres en préretraite ou à la retraite se mettent à votre disposition pour vous épauler.

## SOIGNEZ VOS CHIFFRES...

### mais soyez prêt à tout recalculer

Les professionnels auxquels vous allez soumettre votre business plan auront certainement des remarques à faire sur votre montage financier et sur la façon dont vous avez présenté vos chiffres. «Presque à chaque fois, nous mettons de côté le business plan apporté par le créateur d'entreprise pour tout recalculer en tête à tête avec les porteurs de projet qui nous ont séduits», raconte un managing partner de la société de capital-risque iSource. Pour les entrepreneurs, la tâche est aujourd'hui grandement facilitée par des logiciels accessibles aux néophytes. Leur prix est abordable (lire ci-contre), car il s'agit souvent de produits d'appel, censés inciter le chef d'entreprise à adopter ensuite les logiciels de comptabilité plus complets de la marque. Mais ça, ce sera dans un deuxième temps ! ● ● ●

---

## Quatre logiciels de 0 à 126 euros pour créer vos tableaux financiers

### ► Montpellier Business Plan Classic.

Gratuit. Téléchargeable sur [montpellier-business-plan.com](http://montpellier-business-plan.com).

### ► BP Business Plan Création Pratic 2016.

79 euros HT. Vendu avec le logiciel EBP Pack Juridique Pratic 2015.

### ► StartMyStory.

Gratuit. Business plan en ligne. [startmystory.fr](http://startmystory.fr).

### ► Business Plan Pro Premier.

140 euros TTC (en anglais). Téléchargeable sur [www.paloalto.com/business\\_plan\\_software](http://www.paloalto.com/business_plan_software).

---

## 4 VOTRE PROJET EST-IL "BANKABLE" ?

### ... LES QUATRE TABLEAUX FONDAMENTAUX POUR VOUS FAMILIARISER AVEC LA GESTION

Voici une société de prestation de services qui espère réaliser un chiffre d'affaires de 125 000 euros la première année, avec un capital de départ de 25 000 euros. A quoi pourraient bien ressembler ses tableaux de financement ? Petit exemple illustré pour vous familiariser avec les quatre outils indispensables du business plan : plans de financement - initial et à trois ans -, compte de résultat prévisionnel et plan de trésorerie.

1. PLAN DE FINANCEMENT INITIAL (EN EUROS)			
RESSOURCES		EMPLOIS	
Apports en fonds propres	25 000	Frais d'établissement	6 000
Subventions	5 000	Investissements	20 000
Dettes à moyen et long terme	20 000	Besoin en fonds de roulement	16 000
Capacité d'autofinancement	- 8 000	Remboursement emprunt	0
-	-	Dividendes	0
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>42 000</b>	<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>42 000</b>
<b>BESOIN DE FINANCEMENT</b>			<b>0</b>
<b>SOLDE CUMULÉ</b>			<b>0</b>

**Les investissements.** Cette rubrique rassemble tous les investissements durables que vous allez effectuer : par exemple, l'achat d'un fonds de commerce, le droit au bail, le matériel de bureau et informatique, les véhicules, les apports en nature (brevets, licences...). Ils sont indiqués en hors taxes (HT). L'achat de biens ou de services non durables (consommables, matières premières, prestations de conseil...) n'est pas inclus dans le montant des investissements.

2. COMPTE DE RÉSULTAT SUR TROIS ANS (EN EUROS)				
	1 <sup>RE</sup> ANNÉE	2 <sup>E</sup> ANNÉE	3 <sup>E</sup> ANNÉE	
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>125 000</b>	<b>200 000</b>	<b>320 000</b>	
• Avec les particuliers	100 000	150 000	240 000	
• Avec les entreprises	25 000	50 000	80 000	
<b>CHARGES</b>	<b>135 000</b>	<b>185 000</b>	<b>280 000</b>	
• Achats et approvisionnements	25 000	35 000	50 000	
• Salaires	50 000	70 000	120 000	
• Frais administratifs et commerciaux	35 000	50 000	75 000	
• Charges externes	20 000	25 000	30 000	
• Dotation aux amortissements	5 000	5 000	5 000	
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 10 000</b>	<b>15 000</b>	<b>40 000</b>	
- Frais financiers	3 000	4 000	3 000	
- Impôts et taxes	0	0	5 000	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 13 000</b>	<b>11 000</b>	<b>32 000</b>	

**Les salaires.** Cette rubrique inclut la rémunération du dirigeant. Dans une entreprise individuelle (sans salarié), c'est le résultat qui constitue la rémunération du créateur et seules les cotisations sociales sont comptabilisées.

**Les amortissements.** La dotation aux amortissements répartit la charge d'un investissement sur plusieurs années.

3. PLAN DE TRÉSORERIE (EN EUROS)					
SUR 18 MOIS	1 <sup>ER</sup> MOIS	2 <sup>E</sup> MOIS	3 <sup>E</sup> MOIS	4 <sup>E</sup> MOIS	... 18 <sup>E</sup> MOIS
<b>ENTRÉES</b>					
Apport de capitaux	25000	0	0	0	
Subventions	0	0	5000	0	
Dettes à moyen et long terme	0	0	10000	10000	
Encaissement des ventes	0	0	3000	17000	
<b>TOTAL DES ENTRÉES (A)</b>	<b>25000</b>	<b>0</b>	<b>18000</b>	<b>27000</b>	
<b>SORTIES</b>					
Investissements	10000	10000	0	0	
Remboursement de dettes	0	0	0	0	
Charges d'exploitation	10000	10000	12000	12000	
Frais financiers	0	100	200	300	
<b>TOTAL DES SORTIES (B)</b>	<b>20000</b>	<b>20100</b>	<b>12200</b>	<b>12300</b>	
<b>BESOIN DE TRÉSORERIE (B-A)</b>	<b>- 5000</b>	<b>20100</b>	<b>- 5800</b>	<b>- 14700</b>	
<b>À REPORTER LE MOIS SUIVANT</b>	<b>- 5000</b>	<b>15100</b>	<b>9300</b>	<b>- 5400</b>	

**Enregistrez uniquement l'argent encaissé ou décaissé.** Contrairement à un tableau comptable, qui enregistre les opérations à leur date de facturation ou d'achat, le plan de trésorerie ne tient compte que des recettes et des dépenses effectivement encaissées et payées. Un besoin de trésorerie négatif (par exemple, moins 14 700 euros le quatrième mois) signifie que l'entreprise a de l'argent en caisse.

4. PLAN DE FINANCEMENT À TROIS ANS (EN EUROS)			
RESSOURCES	1 <sup>RE</sup> ANNÉE	2 <sup>E</sup> ANNÉE	3 <sup>E</sup> ANNÉE
Apports en fonds propres	25000	0	0
Subventions	5000	0	0
Dettes à moyen et long terme	20000	0	10000
Capacité d'autofinancement	- 8000	16000	36000
<b>TOTAL RESSOURCES (A)</b>	<b>42000</b>	<b>16000</b>	<b>46000</b>
<b>EMPLOIS</b>			
Frais d'établissement	6000	0	0
Investissements	20000	5000	5000
Besoin en fonds de roulement (BFR)	16000	20000	24000
Remboursement emprunt	0	2000	3000
Dividendes	0	0	4000
<b>TOTAL EMPLOIS (B)</b>	<b>42000</b>	<b>27000</b>	<b>36000</b>
<b>BESOIN DE FINANCEMENT (A-B)</b>	<b>0</b>	<b>- 11000</b>	<b>10000</b>
<b>SOLDE CUMULÉ EN N+1</b>	<b>0</b>	<b>- 11000</b>	<b>- 1000</b>

**La capacité d'autofinancement.** Pour calculer la capacité d'autofinancement, il faut ajouter au résultat net (11000 euros la deuxième année, voir tableau n° 2, page 70) la dotation aux amortissements (5000 euros), qui ne correspond pas à un décaissement réel. Le total (16000 euros) constitue une ressource destinée à rembourser les emprunts contractés et à distribuer des dividendes.

# Soignez vos annexes en valorisant l'info utile

Tous les éléments susceptibles d'asseoir votre crédibilité sont à regrouper à la fin de votre dossier. Mais gare au remplissage!

**P**our convaincre ses futurs partenaires, le créateur d'entreprise a intérêt à réunir le maximum de preuves de la faisabilité de son projet. Une lettre d'intention signée par un gros client potentiel sera naturellement du meilleur effet. Toutefois, afin de ne pas alourdir le business plan, il est d'usage de regrouper l'ensemble de ces documents justificatifs dans une annexe jointe au reste du document. Que faut-il y mettre? Tout ce qui est susceptible de corroborer les prévisions avancées dans les parties descriptives et chiffrées du business plan.

Ne cédez pas pour autant à la tentation du remplissage. «Pour cela, privilégiez les documents concrets qui illustrent ce que vous avez déjà réalisé», conseille un business angel. Lorsqu'ils préparaient le dossier d'edélices.com, une épicerie fine en ligne, ses créateurs ont ainsi inséré en annexe la liste des produits qu'ils pensaient acheter et les devis des fournisseurs correspondants. «Il s'agissait de montrer que nous étions très avancés dans

notre réflexion et prêts à démarrer tout de suite», explique Gilles Muller, cofondateur de cette entreprise lancée fin 2009.

### ÉVITEZ l'aspect bric-à-brac

S'appuyer sur la concurrence peut parfois être utile. Les créateurs d'edélices.com avaient réussi à se procurer le compte de résultat d'une entreprise concurrente. «Cet élément prouvait que notre projet tenait la route, puisqu'il montrait que nos prévisions de ventes n'étaient pas fantaisistes.» Insérez des illustrations des premières réalisations de l'entreprise, des prototypes, des maquettes de site Web, les CV des dirigeants...

Attention de ne pas dégager une impression de fourre-tout. «On voit trop de business plans aux annexes sans intérêt», regrette un consultant spécialisé en création d'entreprise. Il est essentiel de se montrer sélectif et... ordonné. Par exemple, faites précéder vos annexes soigneusement paginées d'un sommaire pour permettre d'accéder rapidement à l'information recherchée. ●

## CINQ OUVRAGES POUR VOUS AIDER À BÂTIR VOTRE BUSINESS PLAN

► *Toutes les clés d'un business plan réussi*, Henry Ranchon et Delphine Barraix, Les Guides Management, 2014, ESF Editeur, 13,10 euros.  
► *Réussir mon premier business plan*, Fabrice Carlier, 2015, Vocatis, 3,90 euros.

► *Construire son business plan*, Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, 2014, Dunod, 23 euros.  
► *Business plan pour les nuls*, Amine Chelly, Emmanuel Frémiot, Steven D.Peterson et Paul Tiffany,

2015, Editions First, 22,95 euros.  
► *Réussir votre business plan, un plan d'affaires pour vos projets*, Thierry des Lauriers, illustrations Etienne Appert, 2013, Julhiet Editions, 8 euros.

## PREMIERS PAS

JEAN-LUC ERRANT, FONDATEUR ET PRÉSIDENT DE CITYZEN SCIENCES

# IL VEUT NOUS RHABILLER EN NUMÉRIQUE

Cet ingénieur mise sur les technologies de la communication pour faire de son entreprise le Gore-Tex des vêtements connectés. **PAR LAURENT BARBOTIN**



PHOTO: CITYZEN SCIENCES

**L**e *quantified self*, vous connaissez ? C'est cette pratique qui consiste à mesurer ses performances sportives, la qualité de son sommeil ou le nombre de pas effectués dans une journée. Les adeptes utilisent pour cela leur smartphone, une montre GPS ou un bracelet connecté. Mais Jean-Luc Errant est formel : bientôt, ce sont les vêtements qui collecteront et transmettront les données. «L'intégration de capteurs dans le tissu rend la mesure plus simple, détaille-t-il. Et elle ouvre la voie à de nouvelles applications dans les domaines de la santé et de la sécurité.»

**FILIÈRE FRANÇAISE.** Ingénieur télécom diplômé de Mines ParisTech, Jean-Luc Errant a créé Cityzen Sciences en 2008. En 2011, il soumet à la Banque publique d'investissement un projet visant à créer une filière française du textile intelligent. Banco : l'institution accorde 7,2 millions d'euros sur cinq ans au consortium Smart Sensing, dont Cityzen Sciences est le

chef de file. Parallèlement, la société, qui emploie une quarantaine de personnes, présente deux prototypes au Consumer Electronics Show de Las Vegas : un maillot (le D-Shirt ou Digital Shirt) et un cuissard de cycliste capables de mesurer la vitesse, la distance parcourue ou le rythme cardiaque de celui qui les porte. «Mais nous n'avons pas vocation à fabriquer des vêtements, précise Jean-Luc Errant. Notre modèle consiste à développer des technologies et à nouer des partenariats avec des entreprises de textile.» Une formule qui a fait la fortune de la marque Gore-Tex.

Jean-Luc Errant tisse son réseau au Japon, «incontournable en matière de haute technologie et de textile». Il a signé des contrats avec l'équipementier sportif Asics et le groupe Goldwin, qui exploite en Asie les marques The North Face et Canterbury of New Zealand. Plusieurs équipes de rugby japonaises ont ainsi disposé de maillots connectés cette saison. Reste à voir si l'essai sera transformé ! ●

### 1981

Ingénieur de Mines ParisTech.

### 1999

Directeur associé chez Uni-Médecine (groupe Atos Origin).

### 2008

Création de Cityzen Sciences.

### 2011

Obtention d'un prêt de 7,2 millions d'euros.

### 2015

Son D-Shirt et son cuissard reçoivent le prix de l'innovation au CES de Las Vegas.

## SES CONSEILS POUR CAPTER LES TENDANCES

► **Se donner le temps de la réflexion.** «Aujourd'hui, tout va très vite et on se laisse facilement gagner par la frénésie. Soyez attentif aux évolutions du marché, mais sachez garder un certain recul.»

► **Bien s'entourer.** «L'entrepreneur doit réunir autour de lui deux ou trois personnes fiables, dont un directeur financier très solide, qui sauront le ramener sur terre s'il se laisse emporter par la passion.»

► **Rester en veille.** Le marché français n'est pas représentatif de ce qui se passe dans le monde. Pour garder l'esprit ouvert, il faut voyager, participer à des conférences, rencontrer des clients et des prospects.»

► **SA PLUS GROSSE ERREUR**  
**Avoir communiqué trop tôt.** «Un projet de R&D comme le nôtre nécessite du temps, et j'ai parfois "parlé" trop vite, sans mesurer les attentes et les déceptions que j'allais susciter.»

5

# Trouvez les bons financements



# Visez large dès le départ

La pérennité d'une entreprise dépend en grande partie des fonds que le créateur parvient à réunir avant de se lancer.

PAR VALÉRIE FROGER

**L**a pérennité d'un business dépend beaucoup des moyens financiers mobilisés au départ : les sociétés créées avec plus de 80 000 euros survivent à 80%, contre 60% pour celles démarrant avec moins de 2 000 euros, selon une enquête de l'Insee. La recherche de financement doit donc être préparée avec soin et répondre à des besoins précis. Jean-Philippe Deltour, cofondateur du courtier en financement professionnel CreditRelax, se souvient encore de ce créateur qui lui avait demandé 800 000 euros «pour tenir la première année». Exemple à ne pas suivre, bien sûr !

## EXPLIQUEZ à quoi servira l'argent

La règle impérative pour convaincre vos partenaires potentiels consiste à leur expliquer dans le détail à quoi vont être consacrés les fonds. «Ils veulent garder la liberté de financer les projets qui leur plaisent et répondent à leurs attentes en termes de retour sur investissement», insiste une consultante en financement à l'Agence pour la création d'entreprises (APCE).

Les banquiers prennent plutôt en charge les immobilisations corporelles (un ordinateur, par exemple), les fonds de commerce et l'immobilier. Bpifrance, la Banque publique d'investissement, financera l'amorçage, la trésorerie ou l'innovation. Les investisseurs de

proximité, eux, couvriront plutôt les dépenses de recrutement. Le plan de financement (lire page 67) doit détailler l'emploi de cet argent.

## BOOSTEZ votre apport personnel

La plupart des investisseurs exigent des porteurs de projet qu'ils sortent de leur poche une partie des fonds pour prouver leur implication. Sont considérés comme apports personnels l'argent détenu en propre par les associés, mais aussi les sommes collectées auprès des proches – que les Anglo-Saxons appellent la *love money* (lire page 82). Cet apport permet, par effet de levier, d'améliorer la capacité d'emprunt de l'entreprise. Il est, de même, conseillé de solliciter des prêts d'honneur : accordés à titre personnel au créateur de l'entreprise, ils sont considérés comme des fonds propres.

## EFFECTUEZ un démarchage sérieux

Il est temps, à ce stade, de solliciter les professionnels. «La recherche de financement est un parcours nécessaire, car elle conforte la vision du porteur de projet», souligne un responsable des Banques populaires. Les sources de financement sont légion, et chaque sollicitation vous prendra du temps. Déterminez un plan d'action et travaillez de préférence par téléphone pour jauger vos chances de succès avant de déposer un dossier en bonne et due forme. ●

▶ 76  
Décrochez une aide à deux pas de chez vous

▶ 82  
Augmentez vos fonds propres

▶ 84  
Séduisez votre banquier

▶ 86  
Apprivoisez les business angels

▶ 87  
Faites monter les enchères avec le capital-risque

▶ 89  
Premiers pas : Antoine Level, CEO de Squadron System

# Décrochez une aide à deux pas de chez vous

Subventions, primes, prêts bonifiés, exonérations... Identifiez tous les dispositifs de proximité en faveur de la création d'entreprise.

**L**e créateur d'entreprise français est chanceux par rapport à ses homologues anglais, suédois ou même américains. Sur le plan des aides et des subventions destinées à soutenir les initiatives entrepreneuriales, les dispositifs hexagonaux sont légion. Il en existe plusieurs milliers, répartis sur tout le territoire et pour tous les types de sociétés. Charline Goutal, jeune diplômée de l'Essec, en a bien profité lorsqu'elle a créé, en 2013, la marque de lingerie Ma P'tite Culotte. «J'avais besoin de liquidités pour lancer ma première collection, mais aussi de réserves pour pouvoir vivre pendant la période de lancement. J'ai obtenu un prêt d'honneur de 30 000 euros et profité du versement de mes allocations chômage pendant plus d'un an.»

Le cas de cette créatrice est loin d'être isolé. Aujourd'hui, en effet, la majorité des entrepreneurs consolident le financement de leur projet en s'appuyant sur des montages combinant prêt à taux zéro, garantie bancaire et subventions. Le soutien, de plus en plus efficace, des réseaux d'accompagnement n'est pas étranger à cette surenchère. «Quand les créateurs d'entreprise viennent nous voir, nous analysons avec eux les aides mobilisables et nous mettons en place des schémas de financement adaptés. Ce qu'ils viennent chercher chez nous, ce sont des repères et, évidemment, des conseils», souligne un expert chez France Active (financement solidaire). A condition de procéder par étapes et

de respecter un certain nombre de règles précises, vous devriez y parvenir à votre tour...

## AMORCEZ VOTRE PROJET avec les aides de Pôle emploi

Les aides à la création sont nombreuses et variées. Les chômeurs font partie des mieux lotis. Tout d'abord, les demandeurs d'emploi qui deviennent entrepreneurs peuvent obtenir facilement l'Accre (aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise) : il s'agit d'une exonération partielle des charges sociales pendant un an – les entrepreneurs qui optent pour le régime microfiscal en bénéficient pendant trois ans. Il suffit d'en faire la demande lors du dépôt de dossier de création au centre de formalités des entreprises (CFE), qui reste le guichet unique des formalités.

Les chercheurs d'emploi ont également la possibilité de solliciter le soutien financier de Pôle emploi sous deux formes : soit en bénéficiant de leurs allocations chômage pendant quinze mois (ARE), soit en percevant une aide sous forme de capital (Arce), égale à 45% du reliquat de leurs droits à l'assurance chômage. Cette aide en numéraire est versée en deux temps : la première moitié au moment de la création de l'entreprise, le solde six mois après. Le maintien des allocations chômage et l'aide sous forme de capital ne sont pas cumulables. Les créateurs dont le projet est mûr et qui ont la certitude d'un démarrage rapide ont intérêt à opter pour l'aide sous forme de capital. En revanche, pour ceux dont l'activité est plus

incertaine (services, tourisme...) ou risque d'être lente à décoller, le maintien de leurs allocations est préférable. «L'assurance de toucher des revenus mensuels en attendant que l'activité atteigne sa vitesse de croisière leur apporte un certain confort. Cela évite également de perdre 50% du montant global de ses allocations», prévient Laure Thiebault, spécialiste du financement à l'APCE (Agence pour la création d'entreprises).

Enfin, les chômeurs peuvent aussi bénéficier du Nacre (nouvel accompagnement pour la création ou la reprise d'entreprise). Il s'agit d'un dispositif global d'accompagnement comprenant notamment un prêt à taux zéro pour un montant de 1 000 à 8 000 euros. Certains peuvent même réussir à obtenir une garantie bancaire. Les créateurs d'entreprise handicapés peuvent, de leur côté, toucher une subvention copieuse du réseau Agefiph, à la condition expresse de monter et déposer un dossier avec un

Aide sous forme de capital ou quinze mois d'allocations: les chercheurs d'emploi entrepreneurs ne sont pas si mal lotis!

business plan prévisionnel avant le dépôt de leurs statuts au centre de formalités des entreprises (c'est une condition sine qua non).

### FAITES-VOUS PARRAINER par un réseau d'entrepreneurs

Les pouvoirs publics, principaux distributeurs des soutiens financiers, ont fait en sorte qu'aucun créateur ne soit laissé sur la touche. Résultat, les aides abondent. Au point, parfois, de déstabiliser les nouveaux entrepreneurs, qui ne savent plus où donner de la tête. Pour s'y retrouver, l'idéal est de se rapprocher d'un ●●●

## QUATRE CONCOURS DE CRÉATION POUR EMPOCHER DE 3 000 À 450 000 EUROS

**De plus en plus de réseaux, d'associations ou de fondations d'entreprise organisent des concours à la création**, dont l'objectif est de récompenser les meilleurs projets. Il en existe une cinquantaine et chacun vise des publics ou des projets différents. La plupart du temps, les lauréats reçoivent une aide financière (de 3 000 à 450 000 euros dans notre sélection) et/ou des dons de matériel, des conseils, de l'accompagnement, voire un hébergement... Voici quatre concours reconnus.

► **Concours Talents de la création d'entreprise.** Organisé par le réseau BGE (ex-Boutiques de gestion),

il a récompensé en 2015 douze lauréats au niveau national. Plusieurs prix de 4 000 à 10 000 euros ont été remis dans les catégories suivantes: innovation, artisanat, commerce, dynamiques rurales, économie sociale, services, transmission, jeune pousse, encouragement, financement participatif, audace, talents développement.  
**concours-talents.com**

► **Tremplin Entreprises.** Coorganisé par le Sénat et l'Essec, il permet chaque année à 30 lauréats de bénéficier du soutien d'investisseurs dans quatre catégories: Internet et services; logiciels et systèmes;

énergies, matériaux et composants; sciences de la vie. Les meilleurs projets de chacune de ces quatre catégories reçoivent un prix de 10 000 euros.  
**tremplin-entreprises.senat.fr**

► **Cré'ACC.** Organisé par l'ordre des experts-comptables, c'est le grand concours de la création sur Internet. Il récompense les entreprises juste avant leur immatriculation et les jeunes entreprises immatriculées depuis moins de six mois. Les créateurs peuvent concourir dans cinq catégories: moins de 30 ans, création au féminin, deuxième vie professionnelle, création innovante, entreprise de moins de six

mois, plus un coup de cœur du jury. Prix: accompagnement et dotations de 3 000 à 10 000 euros.  
**concours-creacc.fr**

► **i-LAB** (ex-concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes). Organisé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et Bpifrance, il récompense les créateurs de projets de technologies innovantes (174 lauréats en 2015). Les subventions peuvent atteindre de 45 000 euros (catégorie émergence) à 450 000 euros (catégorie création-développement).  
**enseignementsup-recherche.gouv.fr** ou **bpifrance.fr**

Contactez les réseaux d'accompagnement locaux: ils connaissent les dispositifs de financement sur le bout des doigts.

●●● réseau d'accompagnement à la création d'entreprise. Ces structures, implantées localement, connaissent sur le bout des doigts l'ensemble des dispositifs et orientent les porteurs de projet vers les aides les mieux adaptées à leur cas précis. Au-delà des soutiens traditionnels, comme les prêts d'honneur ou le Nacre, ils sauront dénicher une subvention régionale moins connue qui pourra se révéler tout à fait précieuse.

«Normandie Incubation, qui nous a accueillis au démarrage, a été une vraie porte d'entrée. Les conseillers nous ont orientés sur les aides et les concours régionaux. Ils connaissent parfaitement le maillage et, grâce à eux, nous avons réuni plus de 80 000 euros», raconte Frédéric Guibet, cofondateur en 2012 de C..Tex-Dev, qui développe à Caen des solutions de communication visuelle sur tablette pour les personnes atteintes de troubles du langage.

### SOIGNEZ LA PRÉSENTATION de vos dossiers de candidature

Face à une telle offre, le risque est grand d'avoir les yeux plus gros que le ventre et de multiplier les recours aux différentes aides disponibles. Un créateur astucieux peut facilement cumuler une dizaine de dispositifs. Mais attention, les aides ne se décrochent pas sans peine, ni

sans y passer du temps. Il vous faudra en effet remplir des quantités de dossiers de demande, prévoir des rendez-vous avec les organismes distributeurs et vous rendre disponible. Ces opérations très chronophages ne doivent surtout pas écarter le créateur du droit chemin et lui faire perdre de vue son objectif principal: se concentrer sur son projet et son activité. «Heureusement que mon associé s'occupait de faire tourner la boutique pendant que je préparais les dossiers», aime à raconter Frédéric Guibet. Au départ, l'idéal est de se concentrer sur les aides les plus faciles à obtenir, comme les prêts d'honneur, et de se laisser une marge de manœuvre pour plus tard. Il sera toujours temps, après un an d'activité, de décrocher une subvention dans un concours à la création ou avec une aide régionale.

Toutes les demandes d'aides financières passent obligatoirement par la rédaction minutieuse d'un dossier de candidature. Quel que soit le dispositif visé, il est important de bien renseigner les informations demandées et de rendre des dossiers complets et soignés. Généralement, il n'y a là rien d'insurmontable, d'autant que les organismes demandent presque toujours les mêmes informations: présentation du projet, états financiers avec des tableaux prévisionnels, perspectives de développement. Pour les demandes de garantie, ce sont la plupart du temps les banques qui s'occupent de compléter les formulaires et de les transmettre ensuite aux organismes prêteurs. En revanche, pour tout ce qui est subventions, concours à la création ou prêts d'honneur, c'est au créateur de s'atteler à la tâche.

### SOYEZ PRÊT À DÉFENDRE votre projet devant des experts

Si la plupart des aides sont sollicitées par écrit, il arrive que certains dispositifs ne soient accessibles qu'après une présentation orale. C'est notamment le cas pour les concours, les prêts d'honneur et l'aide aux projets innovants accordée par Bpifrance. Pour des dossiers supérieurs à 100 000 euros de prêt garanti, cet

### Une mine d'aides en ligne

L'excellent moteur de recherche Toutaide.com (toutaide.com) du groupe Spratley Conseil permet aux entrepreneurs de se repérer dans le maquis des aides publiques et de trouver, région par région, l'intégralité des primes, des subventions, des avances, des prêts et des exonérations auxquels ils peuvent prétendre. La consultation est payante.

---

organisme public prend généralement contact avec le créateur pour qu'il vienne exposer ses motivations et présenter son projet.

Cette prise de contact permet de tester le candidat et, surtout, de vérifier que l'argent qui lui est destiné sera utilisé à bon escient. Mieux vaut donc bien préparer son pitch pour passer sous le feu des questions d'un jury composé de spécialistes. Le candidat est évidemment interrogé sur son projet, mais les experts cherchent avant tout à s'assurer de la rentabilité de la future entreprise. Il faut se montrer incolable sur ses tableaux financiers, ses ratios, ses prévisionnels, car la moindre hésitation peut faire vaciller la bienveillance du jury.

### ENTRAÎNEZ-VOUS AVANT vos interventions orales

Benjamin Chemla, cofondateur en 2012 de Citycake (livraison de gâteaux et chocolats des plus grands pâtisseries parisiens), a particulièrement soigné ses présentations. «J'avais préparé deux formats, un court de cinq minutes avec trois ou quatre arguments chocs et un plus long de dix minutes avec des slides chiffrés», raconte le jeune entrepreneur qui s'est entraîné plusieurs semaines à l'avance. Résultat : pas de blabla ni d'hésitations mais un discours ultrarodé, presque théâtral. «J'avais un rituel d'entrée. Je demandais au jury : "Avez-vous faim ? Ça tombe bien, nous allons parler chocolats !"» Si vous êtes deux

associés, n'hésitez pas à alterner les prises de parole et à attribuer un rôle à chacun, selon vos points forts respectifs : l'un pourra développer par exemple les aspects marketing tandis que l'autre se concentrera plus particulièrement sur les aspects financiers.

### SOYEZ PATIENT... l'attente est parfois longue

«En tant que demandeur d'emploi, j'ai eu la possibilité de percevoir une partie de mes indemnités chômage sous la forme d'une aide financière pour mon entreprise. J'avais besoin de cet argent pour redémarrer l'activité, mais il m'a fallu attendre plusieurs semaines avant de le voir arriver», se souvient Fabien Schrimm, repreneur de la société MoulAlp Mécanique. Un autre créateur raconte qu'il a dû patienter neuf mois avant de toucher les 25 000 euros de son prêt d'honneur. «Comme mon activité concerne les enfants, l'organisme attendait que j'obtienne les agréments nécessaires pour me verser l'argent.» C'est l'inconvénient des aides à la création d'entreprise : il peut se passer pas mal de temps avant qu'elles soient versées. Mieux vaut donc ne pas les intégrer trop tôt dans vos prévisions financières. Et vous souvenir que ces soutiens ne sont qu'une bouée de sauvetage temporaire. En régime de croisière, vous ne devrez compter que sur vous-même... et sur la capacité de votre entreprise à générer du cash. ● ● ●

## 2015-2016 : CE QUI A CHANGÉ ET CE QUI VA CHANGER

► **Disparition du PCE** (prêt à la création d'entreprise). Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015, ce prêt compris entre 2 000 et 7 000 euros n'est plus accordé. Il a été remplacé par une garantie bancaire accordée par Bpifrance qui couvre jusqu'à 60% d'un prêt bancaire.

► **Rabotage de l'ARCE** (aide aux chômeurs créateurs d'entreprise). Le montant du reliquat des allocations versé sous forme de capital est passé de 50 à 45%.

► **Le dispositif Nacre** (nouvel accompagnement à la création ou la reprise

d'entreprise) sera bientôt augmenté. En 2015, le gouvernement avait budgété une subvention de 28,6 millions d'euros pour le Nacre, mais cette enveloppe devrait être réévaluée de manière «substantielle» dans les prochains mois.

► **Le Fonds de garantie à l'initiative des femmes** (FGIF) a lui aussi été amélioré. Le 16 juin 2015, la secrétaire d'Etat chargée des Droits des femmes, a annoncé que le montant de garantie maximal passerait de 27 000 à 45 000 euros.

## 5 TROUVEZ LES BONS FINANCEMENTS

### NOTRE SÉLECTION DE DIX AIDES À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

► NOM DE L'AIDE	Prêt d'honneur	Accre (Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise)	Arce (Aide à la reprise ou à la création d'entreprise)	Nacre (Nouvel accompagnement pour la création ou la reprise d'entreprise)
► DESCRIPTION	Crédit à taux zéro, sans caution ni demande de garantie, accordé par plusieurs réseaux d'aide à la création d'entreprise. Durée: entre deux et cinq ans (lire page 82).	Exonération de charges sociales (assurance maladie, maternité, invalidité, décès, allocations familiales, vieillesse) des revenus d'activité dans la limite de 120% du smic pendant un an.	L'Arce est une aide financière destinée aux chômeurs créateurs. Il s'agit d'une somme égale à 50% du reliquat des allocations chômage.	Dispositif d'aide global, qui comprend un accompagnement et un prêt à taux zéro pour les créateurs demandeurs d'emploi. Durée: cinq ans. Obligatoirement couplé avec un prêt bancaire.
► MONTANT	Entre 5000 et 20000 euros selon les réseaux. Montant moyen: 8500 euros.	Variable selon les revenus du créateur d'entreprise.	Montant variable qui dépend du montant de l'allocation-chômage du créateur d'entreprise.	Possibilité de décrocher un prêt à taux zéro de 1000 à 8000 euros.
► CONDITIONS D'ATTRIBUTION	Sélection sur dossier écrit, puis présentation orale devant un jury. Chaque organisme est libre de décider du montant du prêt.	Le demandeur doit déposer un formulaire de demande d'Accre auprès de son CFE (centre de formalités des entreprises) lors du dépôt de la déclaration de création d'entreprise.	Le versement est effectué en deux fois: le premier versement après acceptation de la demande d'Accre (lire à gauche) et le second six mois plus tard. Il ne faut pas hésiter à relancer Pôle emploi.	Le créateur doit contacter un opérateur Nacre de sa région, puis signer un contrat d'accompagnement (liste des organismes labellisés et conventionnés sur <a href="http://emploi.gouv.fr/nacre">emploi.gouv.fr/nacre</a> ).
► CONTACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative France (<a href="http://initiative-france.fr">initiative-france.fr</a>).</li> <li>• Réseau Entreprendre (<a href="http://reseau-entreprendre.org">reseau-entreprendre.org</a>).</li> <li>• BGE, ex-Boutiques de gestion (<a href="http://bge.asso.fr">bge.asso.fr</a>).</li> </ul>	Le CFE compétent: CCI pour les créateurs d'activités commerciales; chambre de métiers pour les activités artisanales; Urssaf pour les activités libérales.	Pôle emploi ( <a href="http://pole-emploi.fr">pole-emploi.fr</a> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRTEFP (directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle).</li> <li>• France Active (<a href="http://franceactive.org">franceactive.org</a>).</li> </ul>
► COMMENTAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une des sources de financement les plus efficaces et les plus accordées.</li> <li>• Un système idéal pour les créateurs qui disposent de peu d'apport personnel.</li> <li>• Si vous êtes plusieurs associés, il est possible de cumuler plusieurs prêts d'honneur.</li> </ul>	Les créateurs demandeurs d'emploi ayant opté pour le régime fiscal de la microentreprise peuvent bénéficier d'une exonération supplémentaire pendant vingt-quatre mois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut être déjà bénéficiaire de l'Accre (lire à gauche) pour y avoir droit.</li> <li>• Selon l'Unédic, plus de 66000 chômeurs créateurs reçoivent cette aide chaque année.</li> </ul>	Ce dispositif a l'avantage d'être global, avec une aide financière et un accompagnement personnalisé.



<b>PRCE</b> (prêt régional à la création d'entreprise)	<b>Garantie Bpifrance</b>	<b>Contrat de développement Innovation</b>	<b>Prêt Réseau Entreprendre Croissance</b>	<b>France Active Garantie</b>	<b>FGIF</b> (Fonds de garantie à l'initiative des femmes)
Subvention versée dans certaines régions pour financer la création d'entreprises locales.	Garantie bancaire pour les entreprises de moins de trois ans.	Le contrat de développement sert à financer un projet d'investissement ou de modernisation.	Prêt d'une durée de sept ans pour financer : • investissements immatériels et corporels; • besoin en fonds de roulement généré par le projet; • opérations de croissance externe.	Garantie bancaire pour les créateurs demandeurs d'emploi.	Garantie bancaire destinée aux femmes créatrices d'entreprise (création, développement ou reprise).
A partir de 1500 euros. Montant variable selon le profil du créateur (notamment les jeunes et les seniors).	Garantie couvrant jusqu'à 70% du montant d'un prêt bancaire.	De 40000 à 300000 euros.	De 100000 à 300000 euros, dans la limite des fonds propres de votre entreprise, en partenariat avec une banque et/ou un apporteur en fonds propres pour un montant égal au prêt Réseau Entreprendre.	Garanties à faible coût (2%) permettant d'accéder à des crédits bancaires. Ces garanties couvrent des prêts de 5000 à 100000 euros pour un coût de 2,5% maximum du montant garanti.	Le FGIF garantit des prêts répondant aux critères suivants. Durée du prêt: deux à sept ans. Montant garanti: de 5000 à 45000 euros. Taux de couverture: 70%. Coût: 2,5%.
Dossier à remplir avant la création de l'entreprise ou dans les trois mois suivant l'immatriculation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet ne doit pas obligatoirement être innovant.</li> <li>Prendre contact avec sa banque qui transmet le dossier de garantie à Bpifrance.</li> </ul>	Ce prêt sans garantie est toujours accompagné d'un concours bancaire qui peut être garanti à 60% par le fonds Garantie innovation de Bpifrance par le biais des PFIL (plates-formes d'initiative locale).	PME françaises créées depuis plus de trois ans et financièrement saines, ayant déjà une quinzaine d'emplois et lauréates du programme «accompagnement de la croissance» du Réseau Entreprendre.	Dépôt de demande auprès d'un fonds territorial du réseau France Active, puis décision du comité d'agrément.	La responsabilité de l'entreprise doit être assumée en titre et en fait par une femme. L'entreprise doit avoir moins de cinq ans.
Conseils régionaux.	Bpifrance (bpifrance.fr).	• Bpifrance (bpifrance.fr).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau Entreprendre (reseau-entreprendre.org).</li> <li>Bpifrance (bpifrance.fr).</li> </ul>	France Active (franceactive.org).	France Active (franceactive.org).
Cette aide, en théorie supprimée par la loi sur la démocratie de proximité, est encore attribuée dans certaines régions... Ainsi les Pays-de-la-Loire accordent une subvention de 1500 à 6000 euros.	Cette garantie rassure les banquiers qui acceptent plus facilement d'ouvrir une ligne de crédit aux créateurs.	Réservé aux entreprises de plus de trois ans qui développent une technologie innovante, modernisent leur outil de production, partent à l'international ou lancent un nouveau produit ou service.	Le dossier peut être déposé au niveau régional auprès du Réseau Entreprendre ou de Bpifrance.	France Active s'occupe aussi des prêts Nacre (lire page de gauche) à taux zéro pour un montant de 1000 à 10000 euros et d'une durée maximale de cinq ans.	Ce dispositif s'est imposé comme un outil déterminant en faveur de l'entrepreneuriat féminin, mais aussi de la pérennité des entreprises qui en bénéficient.

# Augmentez vos fonds propres

Pour accroître votre capacité d'emprunt, sollicitez vos proches, recourez au *crowdfunding* ou demandez un prêt d'honneur.

**L**es fonds propres désignent l'argent apporté par le créateur pour mener à bien son projet, des ressources durables qui appartiennent directement ou indirectement à l'entreprise. Plus ils sont élevés, plus l'entreprise bénéficie de la confiance des banques et des partenaires financiers qui peuvent se nantir dessus. Au début, ces fonds propres viennent le plus souvent des économies du créateur, de ses placements personnels sur des comptes rémunérés (PEL, PEE...) ou de son patrimoine immobilier. «Avec mon associée, nous avons vendu nos appartements respectifs et investi cette somme dans notre entreprise», explique Mikaël Aubertin, cofondateur, en 2010, de Good Goût (aliments bio pour bébés).

## INTÉRESSEZ famille et amis

Si vous n'avez pas la chance d'être propriétaire et que votre bas de laine est vide, vous pouvez convaincre vos proches d'investir, sous forme de dons, dans votre société. C'est ce qu'on appelle l'argent des 3 C (pour «cousins, copains, cinglés») et que les Américains nomment la *love money*. «C'est un bon moyen pour réunir jusqu'à 25 000 ou 30 000 euros. Le ticket moyen étant faible, il faut souvent solliciter une bonne dizaine de proches pour parvenir à des sommes intéressantes», indique Laure Thiebault, consultante en financement à l'APCE (Agence pour la création d'entreprises). Mais attention : une certaine prudence s'impose car les questions d'argent peuvent entraîner des

désaccords familiaux ou amicaux. Mieux vaut être très clair sur l'organisation et les règles du jeu qui régiront vos futures relations.

En échange de leur investissement (plafonné à 50 000 euros si l'investisseur est seul), vos amis bénéficieront d'un avantage fiscal : 18% de leur souscription au capital est déductible de leur impôt sur le revenu, à la condition qu'ils conservent leurs parts pendant au moins cinq ans. Depuis 2007, le créateur peut se montrer encore plus persuasif. La loi Tpepa autorise en effet les assujettis à l'ISF (impôt sur la fortune) à déduire de leur impôt 50% des sommes investies dans le capital d'une PME (réduction plafonnée à 45 000 euros). Ainsi, quand il investit 50 000 euros dans une entreprise, un redevable de l'ISF peut en déduire 25 000 du chèque qu'il doit adresser au Trésor. Au pire, il aura perdu 50% de sa mise, au mieux il aura transformé son impôt en plus-value. Ce dispositif, bien que rabaissé au fil des ans (en 2007, la réduction d'impôt était de 75%), a suscité une véritable bouffée d'air frais pour le financement des jeunes entreprises.

## RECOUREZ aux sites participatifs

Face au succès croissant de ce type de financement, la *love money* a dépassé le cercle familial et amical. Des structures se sont créées afin d'aider les entrepreneurs à entrer en contact avec des particuliers prêts à investir. Les sites de financement participatif (il en existerait une cinquantaine dans l'Hexagone), dits de «*crowdfunding*», permettent aux créateurs de

se faire financer par les internautes. Il suffit de déposer un dossier sur le site et d'attendre. Si le projet les séduit, les internautes peuvent prendre des parts du capital, faire un don ou accorder un prêt. Des tickets rarement élevés (quelques centaines d'euros en moyenne), mais le phénomène décolle. Au premier semestre 2015, selon l'association Financement participatif France finance participative ([financeparticipative.org](http://financeparticipative.org)), ces sites ont soutenu 9 328 projets et collecté plus de 133 millions d'euros, soit deux fois plus qu'en 2014. La nouvelle réglementation d'octobre 2014, qui a encadré l'activité des plates-formes de *crowdfunding*, notamment lorsqu'elles font du prêt ou de l'*equity* (participation au capital), n'est pas étrangère à cette croissance. «Avec ce nouveau cadre, beaucoup d'acteurs vont essayer de percer sur ce marché», estime Nicolas Lesur, président de Financement participatif France.

### EMPRUNTEZ à taux zéro

En plus de l'argent levé auprès des particuliers, il existe une dernière façon d'augmenter ses fonds propres : les prêts d'honneur. Ces

En vous soutenant, un assujetti à l'ISF transforme son impôt en plus-value.

prêts à taux zéro sont accordés au porteur de projet pour une durée généralement comprise entre trois et cinq ans. Rien n'empêche plusieurs associés de solliciter chacun un prêt pour le même projet. Leurs montants varient selon les réseaux qui les octroient. Ainsi le montant moyen des prêts accordés par Initiative France est de 8 500 euros.

Aucune garantie n'est exigée de la part de l'emprunteur, d'où leur appellation. Le prêt d'honneur permet au porteur de projet d'accroître sa capacité d'emprunt. Selon le réseau Initiative France, pour 1 euro de prêt d'honneur, les banques accordent en moyenne 7,50 euros de financement complémentaire. Logique : les banques faisant partie des comités qui décident de l'attribution des prêts d'honneur, elles sont confiantes quant à la solidité des dossiers sélectionnés. ●

## NOTRE SÉLECTION DE 15 SITES DE CROWDFUNDING

### DONS CONTRE DONS

► **Ulule** ([ulule.com](http://ulule.com)). L'un des plus grands sites de financement participatif en Europe (10 300 projets aidés).

► **KissKissBankBank** ([kisskissbankbank.com](http://kisskissbankbank.com)). Plate-forme internationale de financement, de l'art au Web en passant par l'écologie et l'édition (plus de 59 000 projets créés).

► **MyMajorCompany** ([mymajorcompany.com](http://mymajorcompany.com)). Fondé en 2007 par Michaël Goldman, fils du chanteur Jean-Jacques, le site de référence, notamment pour les projets culturels ou musicaux.

► **Bulb in town** ([bulbintown.com](http://bulbintown.com)). Site bien français, malgré son nom, pour participer au financement de commerces et d'associations locales.

► **CowFunding** ([cowfunding.fr](http://cowfunding.fr)). Site lancé dans le Nord-Pas-de-Calais, tous secteurs.

► **Touscoprod** ([touscoprod.com](http://touscoprod.com)). Plate-forme spécialisée dans le financement de films.

### EQUITY (PARTICIPATION AU CAPITAL)

► **WISEED** ([wiseed.com](http://wiseed.com)). Ce site ne soutient que des projets portés par des start-up (santé, environnement et technologies de l'information, notamment).

► **Anaxago** ([anaxago.fr](http://anaxago.fr)). Financement participatif réservé aux start-up et aux PME innovantes.

► **Lumo** ([lumo-france.com](http://lumo-france.com)). Plate-forme d'investissement dans des projets d'énergies renouvelables.

### PRÊTS, RÉMUNÉRÉS OU NON

► **Babyloan** ([babyloan.org](http://babyloan.org)). Microcrédit solidaire (prêts sans intérêts) pour soutenir des microentrepreneurs à travers le monde.

► **Hello Merci** ([hellomerci.com](http://hellomerci.com)). Lancé par les créateurs de KissKissBankBank en 2013:

prêts solidaires entre 200 et 10 000 euros pour soutenir des petits projets.

► **Blue Bees** ([bluebees.fr](http://bluebees.fr)). Projets de développement solidaire, notamment dans le monde agricole.

► **Spear** ([spear.fr](http://spear.fr)). Financement solidaire de projets à impact social, environnemental ou culturel.

► **Unilend** ([unilend.fr](http://unilend.fr)). Prêts pour les petites entreprises, de 20 000 à 250 000 euros.

► **Lendopolis** ([lendopolis.com](http://lendopolis.com)). Lancé en octobre 2014 par KissKissBankBank, ce site finance des TPE-PME (jusqu'à 1 million d'euros).

# Séduisez votre banquier

Obtenir un prêt n'est jamais une sinécure, mais certains arguments peuvent faire pencher la balance en votre faveur.

**L**es banques sont par nature réticentes à prendre des risques et les règles prudentielles issues de la réforme bancaire de «Bâle III» (2010) auxquelles elles sont soumises n'ont fait qu'accentuer cette attitude. De fait, un créateur d'entreprise sur quatre seulement fait appel à une banque pour l'aider à démarrer. Il serait pourtant absurde de renoncer à les démarcher. D'abord parce que ce contact permet de tester la validité d'un projet. Ensuite, parce que le banquier est un partenaire sur le long terme : un jour, vous aurez peut-être besoin de lui pour combler un trou de trésorerie, obtenir un crédit ou demander un découvert. Autant vous frotter à cet interlocuteur dès le départ.

## SOIGNEZ votre plan de financement

Votre business plan est évidemment le document de base et il sera étudié par le banquier. Inutile cependant d'arriver avec la totalité de votre dossier sous le bras. Faites gagner du temps à votre interlocuteur en lui apportant votre *executive summary* – ce résumé de deux

pages qui présente de façon claire et précise votre projet (lire page 63) – sans oublier d'y adjoindre les tableaux prévisionnels (lire page 69). Le banquier épluchera vos prévisions, mais il portera une attention particulière au plan de financement. «Il veut savoir à quoi sont destinés les investissements et s'assurer de financer du concret. Les banques accordent plus volontiers des crédits pour l'achat d'immobiliations corporelles ou de fonds de commerce. A l'inverse, elles n'acceptent que rarement de financer le besoin en fonds de roulement», précise Jean-Philippe Deltour, cofondateur du courtier en financement CréditRelax.

## ANTICIPEZ les questions pièges

La crise a fait naître de nouveaux comportements chez les banquiers. «Ils sont plus attachés à la cohérence homme-projet car ils savent que, par les temps qui courent, les documents prévisionnels sont aléatoires», note une consultante en financement à l'APCE (Agence pour la création d'entreprises). Les banquiers sont peut-être moins à cheval sur les chiffres, mais, comme tout établissement de crédit, ils veulent savoir à qui ils ont affaire.

«Nous étudions l'homme plus que ses tableaux prévisionnels. Nous l'interrogeons sur ses compétences, sa capacité à réagir et son envie de réussir. Certaines de nos questions peuvent paraître déstabilisantes, mais nous essayons de savoir ce qui pourrait mettre en péril un projet», explique Florent Lamoureux, directeur du marché des professionnels à la Caisse

---

## Votre prêt vous a été refusé ? Saisissez le médiateur du crédit !

Les entrepreneurs qui se voient refuser un crédit peuvent saisir la Médiation du crédit aux entreprises. Créé en 2008, cet organisme public défend gratuitement les intérêts des chefs d'entreprise en négociant des accords avec les banques. Pour saisir le médiateur du crédit, l'entreprise doit remplir un dossier directement sur le site : [mediateurducredit.fr](http://mediateurducredit.fr).

---

---

d'Épargne. Pour éviter d'avoir l'air de tomber des nues, préparez soigneusement l'entretien en listant les points forts et les points faibles de votre future entreprise. Anticipez les éventuelles objections et prévoyez les arguments permettant de les contrer. Enfin, restez égal à vous-même : le banquier n'est là ni pour vous rendre service ni pour vous enfoncer. C'est avant tout un partenaire professionnel qui a lui aussi besoin de trouver de nouveaux clients.

### OFFREZ de solides garanties

Le respect de certains usages vous évitera de passer pour un doux rêveur : ainsi, le montant du prêt réclamé doit être en rapport avec vos fonds propres. Les banques ont toujours l'œil sur le ratio de solvabilité (le rapport entre l'endettement net et les fonds propres). «Aujourd'hui, un apport compris entre 30 et 40% est exigé», prévient Jean-Philippe Deltour. Ce pourcentage peut atteindre 50% pour une entreprise de services ou, à l'inverse, tomber à 20% pour certaines enseignes de restauration à thème, jugées moins risquées car la banque peut se garantir sur le matériel.

Avec la crise, les banquiers sont devenus ultraprécaveux. «Ils exigent de manière quasi systématique une garantie», souligne Laure Thiebault, de l'APCE. Ces fameuses garanties varient en fonction de la nature de l'actif financé. Si le nantissement s'applique sur les biens incorporels (le fonds de commerce, par exemple) et l'hypothèque sur les biens immobiliers, le créateur doit souvent fournir en plus une caution personnelle. Il peut alors se tourner vers des organismes comme Bpifrance, France Active Garantie, Siagi ou FGIF (Fonds de garantie à l'initiative des femmes). Ceux-ci peuvent garantir jusqu'à 70% du montant emprunté, pour un coût de 1 à 2% du montant garanti (lire notre tableau page 80).

La démarche est simplifiée du fait que les agences bancaires travaillent directement avec ces organismes. Le groupe BPCE (Banques populaires-Caisses d'épargne), qui accompagne chaque année quelque 30 000 créations

Bien sûr, le banquier va éplucher les données chiffrées de votre projet. Mais il veut surtout savoir à qui il a affaire.

d'entreprise, travaille en partenariat avec les Socama (cautionnement mutuel) qui garantissent 100% du montant des prêts accordés.

### NÉGOCIEZ le coût de l'emprunt

Les taux d'intérêt pratiqués sur les emprunts varient entre 3 et 4,5% selon les montants, l'expérience du porteur de projet, l'activité de l'entreprise et la nature des investissements financés. Le taux n'est toutefois pas la seule variable à négocier. Le coût de l'emprunt sera aussi fonction de la durée du prêt (souvent égale à celle de l'amortissement des biens financés), du coût de la garantie ou de celui de l'assurance. Sur ce dernier point, la banque propose en général de souscrire une assurance de groupe. Son prix est peu ou prou le même pour tous les assurés d'une même banque, mais si vous avez un bon profil, aucun problème de santé et êtes âgé de moins de 45 ans, une délégation d'assurance (qui vous donne la possibilité de vous assurer ailleurs que dans l'établissement prêteur) vous sera sans doute plus favorable. ●

---

## Ces créateurs d'entreprise qui zappent la case banque

**Les banques sont frileuses ?** Qu'à cela ne tienne. De plus en plus de jeunes créateurs d'entreprise, œuvrant dans les secteurs du numérique ou de l'innovation, ne prennent même plus la peine de les consulter. Ils frappent à d'autres portes, notamment celle des business angels, pour se financer et lever des fonds. «Nous ne rentrons pas dans les critères de financement des banques car notre business est trop risqué. Nous avons commencé par de la *love money*, des concours puis des levées de fonds successives, tous les douze à dix-huit mois. Et seulement après, une fois nos affaires stabilisées, nous avons demandé un crédit bancaire», résume Florent Longa, cofondateur du système d'éclairage Echy.

---

# Apprivoisez les business angels

Ils sont plus de 4400 passionnés en France prêts à investir leurs deniers dans des start-up innovantes. Mais seuls les dossiers les plus prometteurs trouvent grâce à leurs yeux.

**L**eur objectif? Gagner de l'argent, bien sûr! Mais pas seulement: «La majorité des business angels ont eux-mêmes une expérience de création d'entreprise. Revivre cette aventure avec le nouveau venu qu'ils envisagent de soutenir, c'est dans leur ADN», explique Philippe Gluntz, vice-président de France Angels, l'association qui fédère les business angels français. Mais cette part d'affect ne doit pas laisser supposer que l'on peut les convaincre par son seul enthousiasme: à peine plus de 5% des dossiers présentés trouvent preneur. Les montants moyens investis par ces «anges» atteignent 120 000 euros, mais certains projets peuvent dépasser 700 000 euros. David Brun et son associé Grégoire Prévost, fondateurs d'Ityz (service de commande de taxis sur téléphones portables), ont réussi à lever 800 000 euros lors de leur lancement en juin 2012, puis 600 000 euros un an plus tard. Ils espèrent doubler ce montant lors de leur prochain tour de table.

«Nous sommes de plus en sollicités pour des deuxièmes et des troisièmes tours de table, qui sont en général espacés de deux ans», constate Philippe Gluntz. C'est pourquoi les 4400 business angels membres de France Angels ont du mal à absorber la demande. Résultat, ils sont devenus ultrasélectifs. Pour les séduire, il faut avoir une idée novatrice certes, mais aussi afficher un fort potentiel de développement.

«Les business angels ne financent que des projets en phase d'amorçage, c'est-à-dire lors de l'étape la plus risquée de la vie d'une entreprise. Il vaut donc mieux leur présenter des perspectives de croissance à deux chiffres», poursuit Philippe Gluntz.

## UNE SÉLECTION POINTUE qui peut prendre jusqu'à quatre mois

Quelque 10 000 dossiers transitent chaque année par le site de France Angels, qui fait office de guichet unique. Ils sont ensuite aiguillés vers le réseau adéquat (il en existe déjà 82) en fonction de différents critères. La proximité géographique notamment: les premiers temps, le business angel se déplace jusqu'à deux fois par mois dans la start-up qu'il a pris sous son aile.

L'activité de l'entreprise entre également en ligne de compte. Certains réseaux sont spécialisés dans des secteurs particuliers, comme Software Business Angels (édition de logiciels) ou Angels Santé (santé, biotechnologies...). D'autres regroupent d'anciens élèves: Ensa Business Angels, Essec Business Angels ou Edhec Business Angels, par exemple. Si leur dossier est retenu, les entrepreneurs passent devant un comité de sélection. «A ce stade, c'est dans 60% des cas la personnalité des dirigeants qui fait la différence», assure Philippe Gluntz. Le délai de réponse? Comptez entre trois et quatre mois. ●

---

# Faites monter les enchères avec le capital-risque

Les fonds de capital-risque investissent dans des entreprises dont le potentiel de croissance paraît élevé à moyen terme. Et ils sont capables de mettre beaucoup d'argent sur la table.

**L**e capital-risque est une activité réservée à des investisseurs professionnels qui décident d'entrer au capital d'entreprises innovantes dès leurs premières années d'existence. Les sociétés de capital-risque (SCR) disposent de moyens importants, collectés auprès d'investisseurs institutionnels ou de particuliers via des fonds communs de placement : fonds d'investissement de proximité (FIP), fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), fonds communs de placement à risques (FCPR)... Les sommes en jeu sont considérables et les élus peu nombreux. En 2014, selon l'Afic (Association française des investisseurs pour la croissance), 8,7 milliards d'euros ont été apportés à 1 650 entreprises. Soit presque deux fois moins qu'en 2005... mais tout de même 700 millions de mieux qu'en 2012 ! En matière de capital innovation, l'année 2014 régresse légèrement par rapport à 2013, avec 626 millions d'euros apportés à 438 entreprises, soit un ticket moyen de 1,4 million d'euros.

## UNE BONNE OPTION pour un projet high-tech ou novateur

La condition pour intégrer le club très fermé des entreprises soutenues par une SCR : proposer un projet innovant. Les secteurs high-tech sont privilégiés. Mais l'innovation peut également reposer sur un concept novateur

en termes de services. Ainsi les sociétés Drivy (ex-Voiturelib, location de voitures entre particuliers) ou Criteo (ciblage publicitaire à destination des sites d'e-commerce, société entrée au Nasdaq fin 2013) ont su convaincre les capital-risqueurs. L'essentiel est que le potentiel de croissance apparaisse élevé à moyen terme, car l'horizon de sortie de ce type d'investisseurs est de l'ordre de quatre ans. «A ce stade, il faut avoir atteint un niveau de valorisation ou de chiffre d'affaires au moins égal à 10 millions d'euros», explique Guillaume Aubin, managing partner et cofondateur d'Alven Capital.

## VOS CHANCES AUGMENTENT lorsque vous êtes recommandé

Comment s'opère la sélection ? Les SCR sont généralement animées par de petites équipes submergées de propositions. Les investisseurs d'iSource reçoivent ainsi un millier de dossiers chaque année. Ils privilégient les projets où la raison d'être de l'entreprise est explicite. «En une ou deux phrases, nous devons comprendre quel problème l'entreprise va résoudre chez son client», résume un managing partner d'iSource. Les projets «me too», directement calqués sur des start-up californiennes, sont en général rejetés d'emblée. En revanche, comme partout, se faire recommander par une relation d'affaires constitue un plus appréciable. ●●●

Mieux vaut le trouver sympathique : l'investisseur en capital-risque va devenir partie prenante dans la définition de la stratégie de votre entreprise.

### ... VOUS DEVEZ être prêt à risquer votre chemise dans votre projet

Les SCR investissent souvent en même temps ou juste après les business angels. Une vingtaine de SCR sont d'ailleurs membres de l'association France Angels. Mais, contrairement aux business angels, les sociétés de capital-risque ne sont pas organisées en réseau et ne disposent pas d'un guichet d'entrée unique. Vous n'êtes pourtant pas obligé de les solliciter une par une. Il est en effet possible de passer par un intermédiaire. Ce «leveur de fonds» vous aidera à monter votre dossier, se chargera de sélectionner les investisseurs les plus susceptibles d'être intéressés par votre projet, puis de les démarcher, moyennant,

selon Philippe Gluntz, vice-président de l'association France Angels, un pourcentage compris entre 3 et 6% des fonds qu'il aura éventuellement réussi à mobiliser.

Un quart environ des dossiers débouchent sur un entretien face à un jury de capital-risqueurs. La sélection se fait alors essentiellement sur la qualité de l'équipe qui défend le projet. Il va falloir vous défendre bec et ongles ! Mieux vaut également que le courant passe entre les deux parties, car l'investisseur en capital-risque va devenir partie prenante dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Enfin, préparez-vous à risquer votre chemise : un apport personnel significatif est toujours exigé. Ce n'est pas tant le montant qui importe, mais la part de patrimoine du créateur que représente cet apport.

Reste le plus délicat : fixer avec les futurs associés la valorisation de l'entreprise. L'apport de la société de capital-risque se traduit par une entrée au capital, au maximum à hauteur de 25%. Les négociations sont parfois âpres. «En cas de blocage, les créateurs ne doivent pas hésiter à mettre les capital-risqueurs en concurrence», conclut Guillaume Aubin. ●

## FAITES LE POINT : DE COMBIEN AVEZ-VOUS BESOIN ?

### ► JUSQU'À 20 000 EUROS

**Prêts d'honneur.** Frappez aux portes des réseaux d'accompagnement comme Initiative France ou réseau Entreprendre : ils accordent des prêts à taux zéro dont les montants varient de 5 000 à 20 000 euros (jusqu'à 50 000 euros pour réseau Entreprendre).

### ► JUSQU'À 50 000 EUROS :

**Love money.** Sollicitez vos proches pour qu'ils vous

prêtent de l'argent ou investissent dans votre projet. Vous pouvez également passer par des réseaux spécialisés comme les associations Love Money pour l'Emploi qui mettent en relation des entreprises en recherche de fonds propres et des particuliers investisseurs ([www.love-money.org](http://www.love-money.org)).

### ► JUSQU'À 390 000 EUROS

**Crowdfunding.** Les montants varient de quelques milliers

d'euros, pour les financements sous forme de dons, à plusieurs centaines de milliers d'euros pour les prises de participation (395 000 euros au premier semestre 2015).

### ► JUSQU'À 500 000 EUROS

**Business angels.** S'ils estiment que votre projet présente de belles perspectives de développement, ces investisseurs à la recherche de «pépites» n'hésiteront pas à vous apporter un

soutien plus que confortable : jusqu'à 700 000 euros dans certains cas.

### ► JUSQU'À 5 MILLIONS D'EUROS

**Capital-risque.** Après plusieurs tours de table auprès des business angels, le capital-risque est la suite logique. Attention, pour espérer lever plusieurs millions d'euros, vous devez afficher des résultats tangibles et réaliser au moins 1 million d'euros de CA.

## PREMIERS PAS

ANTOINE LEVEL, CEO DE SQUADRONE SYSTEM

# SON DRONE VA IMMORTALISER VOS EXPLOITS

Ce Grenoblois cherchait 50 000 dollars pour lancer son drone autonome, il en a obtenu 1,3 million sur Kickstarter. **PAR LAURENT BARBOTIN**



PHOTO : HUGO RIBES POUR MANAGEMENT

Oublié le selfie pris à bout de bras. Vous pouvez désormais immortaliser vos cabrioles à moto ou vos virées à ski dans un film digne de Hollywood, grâce à l'Hexo+, un drone suivant le moindre de vos mouvements ! Doté de six hélices et d'une caméra GoPro, l'appareil réalise des manœuvres sophistiquées (panoramique, travelling, 360°, etc.) autour d'un utilisateur. Et aucun risque qu'il perde sa cible de vue : il la piste en temps réel grâce au GPS de son téléphone portable.

C'est en novembre 2013 que le projet Hexo+ prend corps. Antoine Level, Christophe Bailon et Sylvain Montreuil, trois entrepreneurs grenoblois, participent à un Startup Weekend organisé par Google dans la capitale des Alpes. Ils en sortent primés et convaincus que leur idée est bonne. Trois mois plus tard, ils créent Squadrone System avec trois autres associés, dont le champion du monde de snowboard Xavier De Le Rue, désireux de filmer ses exploits en haute montagne. Une vidéo est postée sur

le compte Facebook de l'athlète. Cette initiative leur apporte 8 000 contacts, dont la plupart aux Etats-Unis, et leur permet d'affiner le projet. «Notre première idée était un logiciel de programmation du drone, raconte Antoine Level. Mais les internautes préféraient une solution "prête à voler".» Les associés se lancent donc sur le marché du drone civil.

**COUP DE PRESSION.** Pour financer la réalisation de son Hexo+ via le site participatif Kickstarter, Squadrone System se domicilie à Palo Alto, en Californie. En un mois, 1,3 million de dollars sont récoltés... au lieu des 50 000 espérés. «Cela nous a mis la pression car, du coup, il fallait le construire, ce drone.» Le prototype, présenté début 2015 au Consumer Electronics Show de Las Vegas (la Mecque de l'électronique grand public), fait sensation. Les premiers modèles sont livrés six mois plus tard. A peine deux ans après sa création, la start-up a pris son envol. ●

### BIO EXPRESS

#### 2002

Ingénieur Supélec. Master HEC management et nouvelles technologies.

#### 2003

Consultant chez IBM.

#### 2004

Ingénieur chez Alcatel (France, Egypte et Inde).

#### 2012

Cofondateur de Stimergy (chauffage à partir de serveurs informatiques).

#### 2014

Cofondateur et CEO de Squadrone System.

## SES CONSEILS POUR ABORDER UN MARCHÉ NAISSANT

### ► Partager ses idées.

«Nous avons rencontré les experts du secteur. Pas pour les convaincre que notre projet était formidable. Mais pour tirer parti de leurs réactions. Il ne faut jamais croire que l'on sait tout.»

### ► Bien s'entourer.

«La réussite d'un projet dépend des talents que l'on parvient à fédérer autour de soi et de la qualité de l'équipe de départ. Ces choix doivent être effectués dès l'origine.»

### ► Être ambitieux.

«Il ne faut pas avoir peur de conquérir le monde : chez Squadrone System, nous voulons vendre en priorité aux Etats-Unis, où se concentrent les trois quarts du marché.»

### ► SA PLUS GROSSE ERREUR

**S'être posé trop de questions.** «Nous avons mis deux mois à mettre en place des outils pour interagir avec notre communauté. C'est long sur ce marché très mobile.»

6

# Comment réussir vos débuts



# Adoptez l'esprit start-up

Innovation, créativité, partage, management transversal... Les créateurs de start-up bouleversent les codes de l'entrepreneuriat à la papa. Et souvent avec succès! N'hésitez pas à vous inspirer de leurs méthodes.

PAR VALÉRIE FROGER

**H**abitués dès leurs premiers pas à travailler groupés, via les incubateurs, bercés au rythme des réseaux sociaux, les créateurs de start-up n'hésitent pas à se regrouper pour décrocher de nouveaux contrats, à mutualiser des compétences, à partager les bons plans et... les bons clients. Un nouvel état d'esprit qui a déjà fait ses preuves et se répand à la vitesse grand V. N'hésitez donc pas à y piocher quelques idées. Exemples.

## WISEZ L'INTERNATIONAL dès le départ

A peine créées, de nombreuses start-up font du monde leur jardin. Nées mondiales de par leur activité, elles visent l'international sans attendre, jugeant le marché français trop étroit pour leurs ambitions. Pour ces jeunes pousses «*born global*», l'enjeu est d'aller vite et d'attaquer immédiatement de gros marchés comme les Etats-Unis, l'Asie ou l'Afrique. C'est le cas d'Alexandre Theriot, cofondateur avec Cédric Morelle de WineAdvisor, sorte de TripAdvisor du vin. «Nous avons lancé l'application en janvier 2015, en français et en anglais, car nous savions dès le départ que notre stratégie serait

internationale», explique Alexandre Theriot. Bien vu. En à peine quelques mois, l'application, simplement référencée sur l'App Store, a été téléchargée plus de 120 000 fois, en France mais aussi dans 162 pays. Un joli tour de passe-passe facilité par les nouvelles technologies. Avec Internet, il n'y a plus de frontières et il est plus facile – et surtout plus rapide – d'appréhender les marchés étrangers. «L'international représente un relais de croissance supplémentaire et simple, dont il ne faut pas se priver aujourd'hui, surtout quand on crée une application mobile», analyse Alexandre Theriot.

## MISEZ sur le réseau

Souvent jeunes et issus des mêmes écoles, les créateurs de start-up se serrent naturellement les coudes. Une question de génération. Ils se connectent entre eux, échangent, se nourrissent de leurs expériences respectives. «Quand je me suis lancé, je ne connaissais personne. En intégrant la première promotion de l'accélérateur Camping (désormais Numa Sprint), puis en rejoignant l'incubateur TIC Valley de Toulouse (aujourd'hui IoT Valley), je me suis connecté à la totalité des entrepreneurs toulousains et j'ai commencé à fréquenter les ●●●

- ▶ 94 Soyez au clair avec la paperasse
- ▶ 96 Adossez votre start-up à un grand groupe pour mieux prendre votre élan
- ▶ 99 Faites savoir que vous existez
- ▶ 100 Fixez vos prix sans vous brader
- ▶ 102 Créez en solo, mais pas en solitaire
- ▶ 104 7 repères essentiels sur la route du succès
- ▶ 106 Premiers pas: Cécile Schmollgruber, cofondatrice de StereoLabs

... points chauds de la ville», raconte Boris Mounet, créateur de Meet My Designer, plateforme de *crowdfunding* destinée aux créateurs de mode. En quelques mois, il a pu rencontrer des dizaines de personnes œuvrant dans l'écosystème start-up. Avec, à la clé, des rencontres décisives, «en particulier avec des investisseurs». Parmi les «place to be» des start-uppers : les incubateurs, les accélérateurs, les apéros entrepreneurs, les concours de «pitch»... Bref, tous les spots qui permettent de réseauter et de multiplier les contacts qualifiés.

### ADOPTER LA MÉTHODE «guérilla marketing»

Pour se faire connaître, les start-up n'y vont pas par quatre chemins. Loin des outils traditionnels (relations presse, événementiel, publicité, lire page 99), elles mettent en place des stratégies rapides et agressives, qui leur permettent de se faire voir et de se faire entendre auprès d'un public ciblé. C'est ce que l'on appelle la «guérilla marketing». Une communication à petit budget qui s'appuie sur la créativité, l'opportunisme et le marketing viral.

Tracktl, start-up spécialisée dans la gestion de play-lists, a eu l'idée toute simple, à la fin 2014, de réaliser une vidéo dans le métro parisien. On y voyait un jeune homme chanter et faire danser une centaine d'usagers. Le film, vu plus de 4 millions de fois sur les réseaux sociaux, a fait le tour de la planète, offrant ainsi à la petite entreprise une magnifique carte de visite. «Le nombre d'utilisateurs a doublé et

nous avons reçu de nombreuses propositions d'événements de la part de grands comptes», raconte son fondateur Louis Aubert.

### MANAGEZ à la coule

Le «No Management» a pris le pouvoir dans les start-up. Loin des grands groupes, de leurs réunions interminables, de leur hiérarchie pesante, les jeunes pousses revendiquent un management où chacun trouve sa place. La hiérarchie est le plus *flat* («plate») possible. Chez BlaBlaCar, il n'y a (toujours) pas de DRH. Les valeurs, formulées avec les salariés, sont inscrites noir sur blanc dans une charte. Il n'y a pas de distinction entre les nouveaux collaborateurs et les anciens, mais des individus qui partagent les mêmes objectifs et la même envie de réussir. Chez Michel et Augustin, à l'exception d'un ou deux domaines réservés aux fondateurs (comme la direction artistique), les managers sont autonomes dans leur activité. Résultat, il ne faut pas plus de six mois entre la naissance d'une idée et la mise en rayon du produit. Un record dans le secteur.

Les start-up ont également proscrit le règne de l'idée gravée dans le marbre. L'heure est plutôt à l'empirisme anglo-saxon, au faire et à l'hypothèse. On a une idée ? On la teste. On la garde si elle est bonne, on l'abandonne si elle est mauvaise. Et, surtout, les start-up entretiennent un esprit de corps fondé sur la convivialité. Chez Michel et Augustin, la semaine commence par un petit-déjeuner en équipe où chacun raconte son week-end, ses projets... ●

## UN STATUT SPÉCIFIQUE POUR LES ÉTUDIANTS ENTREPRENEURS

Tout étudiant ou jeune diplômé qui souhaite créer son entreprise peut désormais bénéficier du statut d'étudiant-entrepreneur. Lancé en septembre 2014, il permet d'être encadré au sein d'un Pôle Etudiant pour

l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (Pépité) par des enseignants et un professionnel de la création d'entreprise. A ce jour, il existe 29 Pépites répartis dans les universités et certaines grandes écoles. Au-delà d'un accompagnement renforcé,

les étudiants entrepreneurs ont automatiquement accès à des locaux et des espaces de coworking au sein de leur Pépité. Ils peuvent également obtenir un diplôme à la fin de leur cursus : le D3E (diplôme d'établissement «étudiant-entrepreneur»). Pour obtenir

le statut : remplir un dossier et l'envoyer au Pépité dont vous dépendez ([www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr)). Durant l'année universitaire 2014-2015, sur quelque 950 demandes, 696 ont été acceptées par les comités d'engagement.



# Soyez au clair avec la paperasse

Faire exister votre activité implique de nombreuses démarches administratives. Une étape grandement facilitée par les centres de formalités des entreprises.

**E**URL, SARL, SA, SAS... Quelle que soit la forme juridique choisie, vous devrez en passer par la case administrative. D'une part pour déclarer votre activité auprès des organismes publics et des administrations (Insee, Urssaf, service des impôts, caisses sociales...), d'autre part pour immatriculer votre entreprise et obtenir le numéro Siren qui sera son identifiant unique. Ce n'est qu'à cette condition que vous pourrez lancer votre activité. Des étapes largement simplifiées grâce aux centres de formalités des entreprises (CFE). Ces guichets uniques sont situés, selon votre activité (lire l'encadré page 95) dans les chambres de commerce et d'industrie (CCI), les chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), les chambres d'agriculture, les tribunaux de commerce, l'Urssaf, le service des impôts, voire la Chambre nationale de la batellerie artisanale ! Tous

permettent d'accomplir la quasi-totalité des démarches en un seul et même lieu. Même s'il est désormais possible d'effectuer toutes ces démarches en ligne (guichet-entreprises.fr), il est toujours préférable de se déplacer.

### N'OUBLIEZ RIEN, vous risquez d'être recalé

Selon votre activité et la forme juridique de votre entreprise, on vous demandera plusieurs documents. Certains sont classiques (justificatifs d'identité, de domicile), d'autres ont un caractère plus spécifique. Il vous faudra, par exemple, joindre une copie de votre déclaration d'insaisissabilité si vous lancez une entreprise individuelle et que vous avez décidé de mettre une partie de vos biens personnels à l'abri des créanciers. Si vous créez une société (EURL, SARL, SA...), vous devrez impérativement inclure les statuts de l'entreprise, une copie de l'attestation de parution dans le journal d'annonces légales où ont été publiés l'avis de constitution de la société et l'acte de nomination du (ou des) gérant(s). Votre activité est artisanale ? Pensez à joindre l'attestation de suivi d'un stage de préparation à l'installation – il prouve que vous avez les qualifications pour exercer – ou une dispense si vous remplissez les conditions de diplôme requises.

Prenez garde de n'oublier aucun de ces justificatifs, sinon votre dossier sera recalé et vous serez bon pour un deuxième tour. La meilleure méthode consiste donc à lister l'ensemble des

### Combien coûte une immatriculation ?

- **Entreprise individuelle dont l'activité est commerciale** : 34,32 euros pour une inscription au registre du commerce et des sociétés (RCS).
- **Entreprise individuelle dont l'activité est artisanale** : en moyenne 190 euros pour l'immatriculation au répertoire des métiers (RM).
- **SARL ou EURL** : en moyenne 200 euros de frais de publication dans un journal d'annonces légales, plus 49,92 euros d'immatriculation au RCS (activité commerciale) ou 210 euros environ pour l'immatriculation au RM.
- **SA ou SAS** : en moyenne 230 euros de frais de publication dans un journal d'annonces légales, plus 49,92 euros d'immatriculation au RCS (activité commerciale) ou 210 euros pour l'immatriculation au RM.

documents demandés (le CFE vous la fournira) et à procéder par élimination au fur et à mesure que vous les récupérez.

### INDIQUEZ VOTRE NUMÉRO SIREN sur votre papier à en-tête

Une fois votre dossier complet déposé, le centre de formalités des entreprises dont vous dépendez vous remet un «récépissé de dépôt de dossier de création d'entreprise». Celui-ci comporte notamment la mention «en attente d'immatriculation». Ce document vous sera, le cas échéant, utile pour votre courrier postal, ainsi que pour faire vos demandes de branchements téléphoniques ou électriques. Tous ces contrats pourront ainsi être établis directement au nom de votre entreprise. Quand il est accepté, votre dossier est envoyé aux organismes collecteurs (Urssaf, RSI, services fiscaux...), ainsi qu'à l'Insee, qui vous attribuera un numéro Siren dans un délai d'une dizaine de jours. Ce numéro de neuf chiffres sera l'identifiant de votre

entreprise *ad vitam æternam*. Si vous avez déjà des prospects ou des clients, vous pourrez commencer votre activité immédiatement, en mentionnant sur vos devis et factures : «Numéro Siren en attente d'attribution.»

### PENSEZ À DÉPOSER votre demande d'Accre au CFE

A priori, vous n'aurez pas à retourner au CFE. Sauf changements : de dirigeants, d'associés, de forme sociétale, d'adresse, de fonctionnement (si par exemple votre conjoint rejoint l'entreprise) ou de cessation d'activité... Attention, il doit s'agir de modifications de mentions apparaissant sur l'extrait K-bis, sinon le CFE n'est pas compétent. Une cession de parts sociales entre associés de SARL ne relève pas des compétences du CFE. Enfin, dernier point, si vous souhaitez bénéficier de l'Accre (exonération de charges sociales), faites-en la demande au CFE, lors du dépôt de déclaration de création, ou dans les quinze jours suivants. ●

DE QUEL CENTRE DE FORMALITÉS DÉPENDEZ-VOUS ?	
▶ AUTO/MICRO-ENTREPRENEURS	Inscription sur le site <a href="http://lautoentrepreneur.fr">lautoentrepreneur.fr</a> .
▶ ENTREPRENEURS INDIVIDUELS EXERÇANT UNE ACTIVITÉ COMMERCIALE ▶ SOCIÉTÉS COMMERCIALES (SARL, SA, EURL, SNC...), N'AYANT PAS UN OBJET ARTISANAL	Chambre de commerce et d'industrie.
▶ ENTREPRENEURS INDIVIDUELS ET SOCIÉTÉS EXERÇANT UNE ACTIVITÉ ARTISANALE	Chambre de métiers et de l'artisanat.
▶ SOCIÉTÉS CIVILES (SCI, SCM, SCP...) ▶ SOCIÉTÉS D'EXERCICE LIBÉRAL (SELARL, SELAFA, SELAS, SELCA) ▶ AGENTS COMMERCIAUX (PERSONNES PHYSIQUES) ▶ GROUPEMENTS D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE (GIE)	Greffe du tribunal de commerce.
▶ ENTREPRENEURS INDIVIDUELS MEMBRES D'UNE PROFESSION LIBÉRALE (RÉGLMENTÉE OU NON)	Urssaf.
▶ ARTISTES-AUTEURS ASSUJETTIS À LA TVA, À L'IMPÔT SUR LE REVENU AU TITRE DES BIC OU À L'IS ET QUI NE RELÈVENT PAS DES CATÉGORIES CI-DESSUS (SOCIÉTÉS EN PARTICIPATION, ASSOCIATIONS, LOUEURS EN MEUBLÉ...)	Service des impôts.
▶ ENTREPRISES EXERÇANT, À TITRE PRINCIPAL, DES ACTIVITÉS AGRICOLES	Chambre d'agriculture.

# Adossez votre start-up à un grand groupe pour mieux prendre votre élan

De plus en plus de poids lourds de l'économie font le pari d'accompagner des jeunes pousses prometteuses. Leurs incubateurs proposent un cadre de travail, une aide au développement, un carnet d'adresses... Effet turbo garanti.

PAR CÉLINE DEVAL

**A**u 55 rue La Boétie, à Paris, ancien siège de la défunte UMP, l'ambiance a bien changé. A toute heure du jour, des teneurs vont et viennent, ordinateur sous le bras et smartphone collé à l'oreille. Une fourmilière. Après la désertion du parti politique, le Crédit agricole, propriétaire des locaux, a choisi d'y établir, en octobre 2014, sa pépinière d'entreprises, la plus grande de l'Hexagone, qui accueille 85 start-up. Et la banque prévoit de renouveler l'expérience dans d'autres villes, notamment à Lille, dans l'accélérateur EuraTechnologies.

«Le Village by CA est un vrai paradis pour start-up», commente Fabrice Marsella, le directeur des lieux (ici, tout le monde l'appelle « le maire »), en menant la visite : 5 000 mètres carrés de bureaux, répartis sur huit étages, au cœur de la capitale. Les start-uppers (qui se surnomment « les habitants ») disposent de tout ce dont un entrepreneur peut rêver : des locaux modernes et parfaitement équipés (salle de conférences high-tech, salon VIP, showroom, terrasse avec vue panoramique...), loués au prix du marché (comptez en moyenne 570 euros par an le mètre carré à Paris). En

prime, ils bénéficient du soutien actif d'un groupe coté au CAC 40. La cité idéale ! Les jeunes pousses se sont d'ailleurs bousculées au portillon lors de l'ouverture – 450 demandes pour 100 places – et la sélection a été impitoyable. Le jury a privilégié les perspectives de croissance et de développement.

Car, si l'objectif affiché du Crédit agricole, comme de tout groupe qui héberge des start-up, est d'encourager l'innovation en facilitant le démarrage de sociétés high-tech, la banque ne perd pas de vue des objectifs plus mercantiles. Garder ces sociétés sous son aile lui permet d'acquérir, en avant-première, une bonne connaissance des technologies émergentes et de conserver une longueur d'avance sur ses rivaux. Autre avantage : si ces entreprises à haut potentiel percent, le groupe touchera sa part du jackpot. Comme tous ceux qui accueillent des jeunes pousses, le Crédit agricole impose en effet à ses partenaires des contreparties plus ou moins contraignantes : entrée dans leur capital, sièges au conseil d'administration, exclusivités, etc.

Pas de quoi affaiblir l'attrait du modèle. Si la formule séduit autant, c'est que les start-uppers y trouvent encore largement leur compte. La

pépinière de grands groupes est encore un phénomène principalement francilien. Nous en avons recensé seize (listées page 98) qui offrent 200 places à de jeunes sociétés.

## 1. UNE ADRESSE PRESTIGIEUSE DANS UN CADRE STIMULANT

Le Village by CA n'est pas implanté au cœur du campus Evergreen, le siège du Crédit agricole à Montrouge (Hauts-de-Seine). Aujourd'hui, les grandes entreprises n'accueillent plus dans leurs propres locaux les jeunes pousses qu'elles aident. «Par manque de place et aussi par choix», précise Anne Gousset, directrice à Paris&Co Incubateurs, au sein de Paris Région Lab. Ce cloisonnement favorise l'éclosion. «Les grands groupes craignent que ces start-up ne soient trop vite absorbées par leurs codes et qu'elles perdent leur ADN. Ils préfèrent les laisser évoluer dans un environnement propice à l'innovation.» C'est ce raisonnement qui a motivé l'installation des jeunes pousses adoubées par le Crédit agricole en plein cœur du quartier d'affaires du 8<sup>e</sup> arrondissement parisien. De quoi impressionner les clients potentiels.

## 2. UN GAGE DE CRÉDIBILITÉ ET DE SÉRIEUX

«Inscrire sur sa carte de visite une adresse aussi prestigieuse est un atout évident», confirme Marcien Amougui, cofondateur du site LeBoncolocataire, un réseau de mise en relation entre particuliers pour la colocation, hébergé au Village. Mais ce qui rassure d'abord les clients et les investisseurs, c'est le processus de sélection que le créateur et son entreprise ont traversé avec succès : «Le fait que notre projet ait été retenu parmi des centaines d'autres est un gage de crédibilité et de sérieux qui montre que des grandes entreprises croient en nous.»

## 3. UN LOYER ABORDABLE ET UN ÉQUIPEMENT DE POINTE

Autre avantage, et pas des moindres : les locaux sont proposés à des tarifs ultracompetitifs au regard de la qualité des équipements

fournis. «Pour notre loyer, compris entre 410 et 705 euros le mètre carré par an [soit la fourchette de prix du marché de l'immobilier de bureau dans ce secteur, NDLR], on profite de locaux suréquipés conçus pour les start-up», témoigne au Village du Crédit agricole Adrien Falcon, fondateur de DocDocDoc, une messagerie instantanée pensée pour les professionnels de la santé. Imprimantes, télécopieurs, écrans géants, projecteurs, etc., sont en libre-service, la WiFi est disponible dans tout le bâtiment, y compris sur la terrasse. Et la taille des bureaux est modulable. «Si notre équipe s'agrandit, on pourra facilement ajuster l'espace disponible», se félicite l'entrepreneur.

## 4. UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

Du côté de Microsoft Ventures, dans le quartier du Sentier, au centre de Paris, où ils sont accueillis pendant trois à six mois, les start-uppers hébergés par Microsoft profitent de *master class* gratuites (des cours magistraux en droit, en gestion, en finance, etc.) et bénéficient du mentorat d'un ou de plusieurs entrepreneurs ayant fait leurs preuves. Michaël Philippe (de LeKiosk.com, lecture de magazines en ligne) ou Dimitri Ducourtieux (d'Ifeelgoods, cadeaux promotionnels sur le Net) les assistent et les conseillent sur divers aspects de développement ou de stratégie. «Comme ils ont été confrontés aux mêmes problématiques que nous, on se comprend mieux et plus vite», souligne Daniel Benoild, cofondateur de FouleFactory, une plateforme de *crowdsourcing* incubée au printemps 2014.

## 5. DES EXPÉRIMENTATIONS GRANDEUR NATURE

Profiter de la bienveillance d'un grand groupe permet aussi de passer plus vite à la phase de prototypage et de réalisation. «Quelques mois après avoir intégré Services urbains et connectés, l'incubateur de JCDecaux monté en partenariat avec Paris Région Lab, nous avons pu mener notre première expérimentation ●●●

### EN CHIFFRES

50

Le nombre d'incubateurs corporate en France, selon Paris Région Lab.

224

Le nombre total d'incubateurs en France, selon l'éditeur d'applis Entreprise-facile sur mon-incubateur.com.

3 À 24 MOIS

La durée du soutien aux start-up.

200

Le nombre de places offertes aux créateurs par les grands groupes en Île-de-France, selon notre estimation.

## 6 COMMENT RÉUSSIR VOS DÉBUTS

“1000 start-ups”, l’incubateur numérique lancé par Xavier Niel à Paris, devrait ouvrir ses portes à la fin de l’année 2016.

... grandeur nature», se réjouit Xavier Richard, président de Park24, une application qui localise les places de stationnement vacantes. La société a équipé de ses capteurs le parking d’un centre commercial géré par le groupe. «Nous allons pouvoir évaluer notre technologie en conditions réelles et JC Decaux va juger de son utilité. Une opportunité que nous n’aurions pas eue sans l’incubateur.»

### 6. DES CONTACTS FACILITÉS ET MULTIPLIÉS

Pour aider les start-uppers à développer rapidement leur affaire, les grands groupes ouvrent leur carnet d’adresses et font jouer leurs relations et réseaux. «Au Village, souligne Adrien Falcon, nous avons évidemment un contact privilégié avec le Crédit agricole, mais aussi avec tous les partenaires de l’incubateur. HP et Sanofi ont déjà notre dossier sur leur

bureau. Sans l’intermédiaire de la banque, cela aurait pris un temps fou pour cibler les bonnes personnes et décrocher un rendez-vous.»

### 7. L'OCCASION DE DÉMARRER SON BUSINESS

Pour une poignée de start-up, la collaboration avec une grande entreprise a débouché sur une belle opportunité. A peine installés au Village, les trois associés de Parkadom (location de parking entre particuliers) ont convaincu le Crédit agricole de leur laisser gérer les places de parking mises à la disposition des start-uppers. «Jamais nous n’aurions imaginé signer un contrat avec une société aussi grosse un an à peine après notre lancement. Hors de l’incubateur, il aurait fallu au moins six mois de plus», remarque le président, Alexandre Poisson, qui développe aujourd’hui, toujours au Village, Pop Valet, un service de voiturier à la demande.

A l’évidence, les start-up ont tout à gagner avec ce modèle qui n’en est qu’à ses débuts. Pour preuve : fin 2016, sous l’impulsion de Xavier Niel, PDG de Free, «1000 start-ups», le plus gros incubateur du monde, ouvrira ses portes dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, à la halle Freyssinet. Sur une surface de 30 000 mètres carrés, il accueillera... 1 000 start-up. ●

### À QUI S'ADRESSER ?

#### ► AIR LIQUIDE

(Respirer dans la ville)  
3 start-up, de 6 à 24 mois.  
<http://respirerdanslaville.fr>

#### ► ALCATEL ONETOUCH

(Mobile Technologies Incubator)

6 start-up, sur 6 mois.  
<http://goo.gl/OTghpB>

#### ► AXA GLOBAL DIRECT

(Smart Data for Customer Intelligence)

9 start-up par an.  
<http://goo.gl/HTq3qc>

#### ► CANAL+ (CanalStart)

3 à 5 sociétés l’an, durée variable. [www.canalstart.com](http://www.canalstart.com)

#### ► COVÉA (Habitat connecté)

Durée et nombre d’entreprises variables. <http://goo.gl/117D6E>

#### ► CRÉDIT AGRICOLE

(Le Village)

85 sociétés accueillies, pour 24 mois au maximum.  
[www.pepiniereboetie.com](http://www.pepiniereboetie.com)

#### ► DIAM INTERNATIONAL

(L’expérience 3.0 dans le point de vente)

3 sociétés, de 12 à 24 mois.  
<http://goo.gl/aFqbW9>

#### ► EUROGROUP

CONSULTING (La Javaness)

10 projets par an.  
<http://lajavaness.com>

#### ► FULLSIX (Full Booster)

4 à 5 start-up par an, 12 à 18 mois.  
<http://full-booster.com>

#### ► GDF SUEZ

(Pour une meilleure énergie dans la ville)

Durée et nombre d’entreprises variables. <http://goo.gl/MzuoJP>

#### ► JC DECAUX

(Services urbains et connectés)

3 à 4 sociétés, de 6 à 24 mois.  
<http://goo.gl/SkaDpd>

#### ► MICROSOFT

(Microsoft Ventures)

10 start-up accueillies pour

3 à 6 mois, deux fois par an.  
[www.microsoftventures.com](http://www.microsoftventures.com)

#### ► LA POSTE (Start'inPost)

24 start-up par an, de 3 à 12 mois.  
[www.startinpost.com](http://www.startinpost.com)

#### ► ORANGE (Orange Fab)

6 à 7 sociétés pendant 3 mois, deux fois par an.  
[www.orangefab.fr](http://www.orangefab.fr)

#### ► RENAULT

(Mobilité connectée)

5 start-up, pendant 3 ans.  
<http://goo.gl/gNh5y3>

#### ► SNCF (Voyageur connecté)

7 sociétés, pour 12 à 24 mois.  
<http://goo.gl/54mGLA>

---

# Faites savoir que vous existez

Pour que vos clients potentiels découvrent votre existence, vous allez devoir activer vos réseaux et faire parler de vous.

**V**ous avez le nez dans le guidon et la publicité ne fait pas partie de vos priorités. Pourtant, sans un petit coup de projecteur, votre activité aura du mal à décoller. Il est donc indispensable d'intégrer le volet communication dans votre plan d'action dès le départ. D'autant qu'aujourd'hui, il est tout à fait possible de faire parler de soi sans dépenser des fortunes.

## COMMENCEZ autour de chez vous

C'est la solution la plus facile à mettre en œuvre et la moins onéreuse : confectionnez vous-même des flyers, des cartes de visite ou des affichettes (de 0,01 à 0,05 euro l'unité) et inondez-en votre quartier : commerçants, boîtes aux lettres, pare-brise... Assurez-vous que vos documents sont explicites sur votre activité et mentionnent bien comment vous contacter. Pour être efficace, ce genre d'opération doit s'inscrire dans la durée. Prévoyez donc d'imprimer des centaines de documents. Des imprimeries en ligne, comme Copifac ou Copy-Top, proposent des tarifs dégressifs.

## SIGNALEZ-VOUS aux médias

Un article dans la presse est toujours très efficace pour augmenter votre notoriété. Commencez par contacter les rédactions de votre région et le magazine municipal. Envoyez-leur un communiqué présentant votre activité. Vous pouvez le réaliser vous-même ou passer

par une agence de relations publiques qui, en plus, s'occupera de prendre contact avec les journalistes. Leur carnet d'adresses justifie l'investissement. «En quatre mois de collaboration, j'ai obtenu 60 articles dans la presse et quatre reportages télévisés», confirme Jérôme Tricault, créateur de MagicBed (lit autopliant pour bébé), désormais installé aux Etats-Unis. Dans tous les cas, peaufinez votre *storytelling*. Pour mériter les honneurs des médias, il faut avoir une belle histoire à raconter...

## SOYEZ VISIBLE sur Internet

Vous devez pouvoir être trouvé sur la Toile rapidement et simplement. Soignez le référencement de vos pages Internet. Pensez aux mots-clés qui dirigeront les internautes vers votre site. Multipliez-les afin qu'ils soient repérés par les moteurs de recherche. Ensuite, publiez des «news» sur votre secteur d'activité, informez les internautes des nouveautés concernant les produits, commentez les nouvelles lois... Vous y gagnerez en visibilité et en crédibilité.

Pensez, enfin, aux réseaux sociaux. Une présence active sur Facebook permet de créer une communauté d'utilisateurs/prescripteurs. Sébastien Specht, cofondateur des jus de fruits Borderline, fédère ainsi plusieurs milliers de fans. «Nous communiquons sur notre activité, organisons des concours, des dégustations... C'est un excellent moyen de créer de la notoriété quand on démarre», explique le créateur. Et, détail non négligeable, c'est gratuit ! ●

# Fixez vos prix sans vous brader

Ce n'est pas parce que vous débutez que vous devez proposer vos prestations à perte. Pour assurer votre pérennité, vous devez dégager à la fois du chiffre d'affaires et un minimum de marge.

PAR VALÉRIE FROGER

**S**alariée, j'avais déjà horreur de négocier une augmentation, raconte Sandie, jeune décoratrice d'intérieur free-lance. Alors, le jour où j'ai dû fixer moi-même ma valeur, ça a été un vrai casse-tête. Quant à oser réclamer de l'argent à un client, n'en parlons même pas !» Pour garantir la pérennité d'une activité, savoir évaluer ses services et se protéger contre les mauvais payeurs sont pourtant des conditions indispensables... Voici les réflexes à acquérir rapidement pour éviter à votre entreprise une sortie de route précoce.

## SOLLICITEZ UN PRO de la comptabilité pour établir votre prix de revient

Inutile de multiplier les prospections ou d'accroître vos ventes si, finalement, vous vous enfoncez dans le rouge. Ce qui importe, ce n'est pas votre volume de commandes, mais votre

résultat. Faites-vous conseiller pour déterminer le seuil au-dessous duquel vous vendrez à perte. Les facteurs à prendre en compte sont nombreux. En omettre un seul peut avoir des conséquences dramatiques. N'hésitez pas à faire appel aux services d'un expert-comptable : ce professionnel peut vous aider à décortiquer chaque étape du processus de réalisation de votre produit ou de votre prestation, afin d'identifier son véritable prix de revient – achats, charges... – et la marge qu'il est possible de dégager.

Ce calcul doit s'insérer dans une réflexion plus globale : quelle image souhaitez-vous donner à vos clients ? N'oubliez pas que le prix n'est pas seulement une donnée économique : c'est un outil de communication, au même titre qu'un logo ou que la qualité de votre papier à lettres. Si vous ciblez le haut de gamme, un prix élevé aidera à renforcer votre positionnement.

## STRATÉGIE TARIFAIRE : PARTEZ SUR DE BONNES BASES

En matière de fixation de ses prix, une jeune entreprise doit éviter deux écueils qui peuvent rapidement se révéler fatals.

► **La peur de faire payer le «vrai prix».** Pour convaincre ses premiers clients, il peut être tentant de proposer des tarifs très bas en jouant sur la faiblesse de ses charges fixes. Mais, d'options gratuites

en prestations supplémentaires non rémunérées, les marges s'érodent et l'activité risque de devenir chroniquement déficitaire. Résultat : la trésorerie s'assèche, l'équipe s'épuise à la tâche et le déficit progresse de façon inexorable.

► **L'oubli des «services associés».** Volontairement ou non, l'entrepreneur qui

débute a tendance à négliger de réclamer le paiement de certains services rendus : déplacement, service après-vente, suivi... La clientèle ne viendra pas s'en plaindre. Mais il sera difficile ensuite de revenir en arrière. Même chose pour vous : il ne sera pas facile de vous résoudre à faire payer ce qui était jusqu'alors offert...

---

A l'inverse, si vous souhaitez vous implanter sur un marché très concurrentiel, une stratégie low-cost se révélera peut-être plus adaptée.

### **COMMERCIALISEZ vos prestations à leur juste valeur dès le départ**

Quand ils débutent, les créateurs d'entreprise ont souvent tendance à tirer leurs prix vers le bas. Ce n'est pas forcément le meilleur moyen pour attirer les clients. Être trop bon marché peut donner à penser que votre service ou votre produit est de qualité médiocre. Ne vous laissez pas décontenancer par un prospect qui vous reproche d'être trop cher. Préparez à l'avance les arguments qui vous permettront de défendre vos tarifs. Et, plutôt que de consentir des rabais, intégrez à votre devis des services supplémentaires que vous présenterez comme autant de gestes commerciaux «exceptionnels». Proposez, par exemple, une demi-journée de formation, une livraison plus rapide... «Le secret, c'est de montrer qu'on est réellement à l'écoute du client, indique Véronique Delannoy, directrice de Réseau Entreprendre Nord ([reseau-entreprendre-nord.fr](http://reseau-entreprendre-nord.fr)). S'il fait appel à vous, c'est qu'il a une épine dans le pied. Vous devez lui prouver que vous allez réellement lui simplifier la vie.»

### **ADOPTÉZ LA TECHNIQUE des trois offres progressives**

Autre technique pour tenir ses prix : ne jamais proposer deux offres (une basique et une haut de gamme), mais trois. Une basique, bon marché – le client s'en détournera, pensant que le produit ou le service sera de médiocre qualité –, une chère – il l'écartera par souci d'économie – et une intermédiaire, qui sera la plus proche possible de la deuxième en termes de prix, de façon à maximiser votre profit. La plupart du temps, le client, persuadé de se montrer ainsi «raisonnable», se décidera pour la formule médiane. A vous de tout faire pour que ce soit la plus rentable pour votre entreprise ! Difficile, cependant, de justifier un prix élevé quand on souffre d'un manque de notoriété.

Plutôt que de consentir des rabais, intégrez à vos devis des services supplémentaires...

Dans le domaine du conseil, par exemple, un junior «vaut» trois fois moins cher qu'un senior doté d'une solide clientèle : là où ce dernier peut facturer 1 500 euros la journée, le junior devra se contenter de 500 euros. L'expert spécialisé œuvrant dans un grand cabinet, pourra, de son côté, réclamer des sommes allant de 2 000 à 6 000 euros pour son expertise !

### **VÉRIFIEZ LA SOLVABILITÉ de vos clients et n'hésitez pas à les relancer**

Dans les premiers mois, vous êtes spécialement vulnérable aux incidents de paiement. Vous devez donc vérifier la solvabilité de vos partenaires. Rapprochez-vous d'un réseau d'entrepreneurs pour récolter des informations. Consultez aussi des sites payants, comme Infogreffe.fr, Altares ([altares.fr](http://altares.fr) ou [inforisk.fr](http://inforisk.fr)) ou Societe.com, qui vous fourniront des données financières à jour. «Si votre client se trouve à proximité, allez déjeuner au restaurant du quartier afin d'écouter ce que racontent ses salariés», conseille Jacques Guibert, consultant en création d'entreprise.

Ne soyez pas aussi vigilant avec tous vos clients : concentrez-vous sur les moins fiables. Et soyez vous-même irréprochable sur le timing : expédiez vos factures immédiatement après avoir effectué la prestation et prévoyez des délais de paiement courts. Vous pouvez tout à fait insérer dans vos contrats des clauses de garantie, exiger le versement d'un acompte à la commande ou prévoir des pénalités de retard, mais aussi accorder des remises aux clients qui acceptent de payer comptant. Enfin, si vous avez trop d'argent dehors, offrez-vous, de façon ponctuelle ou régulière, les services d'un professionnel de la relance clients. ●

# Créez en solo, mais pas en solitaire

La création d'entreprise est une aventure périlleuse. Surtout si l'on est seul. Nos conseils pour bien s'entourer.

PAR SÉBASTIEN PIERROT

## EN CHIFFRES

407 500

créateurs français en solo en 2014.

Source: APCE.

10 000

coworkers en France, répartis dans 250 espaces.

Source: bureauxpartager.com.

Lorsqu'on crée son entreprise sans aide, il y a des choses que l'on ne fait pas au mieux. Moi, par exemple, je suis sûr que j'aurais pu économiser sur la première facture de mon comptable», regrette Louis Cottin, fondateur de Nau, une entreprise de fabrication de petits bateaux modulables. Du coup, le trentenaire n'a pas hésité à solliciter les acteurs de l'économie locale : le service de développement de Quiberon, où il est installé, la chambre de commerce et d'industrie (CCI), celle des métiers, le technopôle de Vannes, le cluster nautisme du département et, enfin, Emergys, l'incubateur de la Région. «Cela m'a pris un an, raconte-t-il, mais le jeu en valait la chandelle. La CCI m'a mis en contact avec le bureau d'études qui est devenu mon partenaire le plus précieux. Et Emergys me permet de lever des fonds auprès de la Banque publique d'investissement. »

Se lancer dans l'entrepreneuriat en solo est un sport extrême, tous les créateurs le disent. Heureusement, il existe de nombreuses solutions pour les épauler. Avec les incubateurs, les jeunes pousses technologiques disposent d'une voie royale (lire page 96). Mais les autres ne sont pas en manque de soutien.

## INTÉGRER un réseau d'accompagnement

C'est une démarche classique et efficace : «Cinq ans après leur création, 85% des entreprises accompagnées existent encore, contre 50%

quand elles ne le sont pas», indique Bruno Voyer, directeur du Réseau Entreprendre Bretagne. D'un côté, il y a les réseaux qui, comme BGE (les boutiques de gestion) et la Yump Academy, dispensent aux créateurs des formations et leur offrent un suivi le temps qu'ils ficellent leur projet. Ils y apprennent notamment à réaliser un business plan. «Côté d'autres "yumpers" et les voir avancer permet de se motiver les jours où l'on connaît une baisse de forme», témoigne Lala Gbегlebi, 32 ans. Il est en train d'ouvrir à Nantes un établissement Les Petites Graines, la première de ses crèches «à haute qualité éducative et environnementale» qui accueilleront des enfants valides et des handicapés. Yump lui a permis de visiter une structure du même type au Danemark et, via ses partenaires, de «rencontrer des entreprises, futures clientes». Ces réseaux s'adressent parfois à un public précis comme les Pionnières, tournées vers les femmes chefs d'entreprise.

D'un autre côté, il y a des structures comme Initiative France et le Réseau Entreprendre qui accordent aux entrepreneurs des prêts d'honneur (de 10 000 à 25 000 euros à 0%). Elles leur fournissent surtout un mentor, un chef d'entreprise expérimenté qui parle le même langage qu'eux. «Quand un éditeur de sites Web a proposé de racheter ma société, mon mentor, François Piot, le PDG de Prêt-à-partir, m'a rassurée quant au potentiel de mon projet. J'ai décidé de poursuivre mon développement», se félicite Raphaële Leyendecker, 28 ans. Lauréate

du Réseau Entreprendre Lorraine, elle a lancé en mai Horseee.fr, une plateforme Web permettant de réserver des cours d'équitation en France. Nombre de visiteurs en progression de 30% par mois, plus de 1 500 inscrits... «Tous les indicateurs sont au vert», se réjouit-elle.

### TRAVAILLER dans un espace de coworking

C'est l'arme anti-isolement la moins chère : pour 300 à 400 euros hors taxes par mois, vous avez un bureau dans un open space, du WiFi, une imprimante et, surtout, des collègues. «Ici, la plupart des gens sont des solos. Nous sommes confrontés aux mêmes problèmes, alors chacun partage ses bons plans avec les autres», assure Clément Batifoulier, 33 ans, fondateur de Dynamic Touch. En faisant visiter le site de BGE à Paris, où il a posé ses ordinateurs, ce créateur d'applis et de sites Web s'interrompt pour donner à une collègue qui le sollicite son avis sur le design d'une plateforme Internet.

Attention, dans les espaces de coworking, le meilleur peut côtoyer le pire. «Pour trouver celui qui vous convient le mieux, n'hésitez pas à en visiter plusieurs», conseille Magali Narcisot, une graphiste freelance qui a elle aussi adopté les locaux clairs et colorés de BGE. Bureauapartager.com, qui recense tous les espaces de coworking sur Coworking-carte.fr, est un outil précieux pour les patrons en herbe.

### SOLLICITER ses amis et les clubs

Enfin, pour trouver des appuis, ne négligez pas vos proches et leurs relations. «Votre réseau est là pour vous soutenir, résume Alain Bosetti, le fondateur du Salon des microentreprises. Il peut aussi vous apporter le quart ou la moitié de vos contrats. Plus une entreprise est petite, plus le chiffre d'affaires dépend directement du dirigeant.» Ainsi, c'est par l'intermédiaire d'une tante que le fondateur de CasQuade, François Jolly, 29 ans, a rencontré l'investisseur qui a injecté 20 000 euros dans sa société. Pour développer ce premier cercle d'amis, fréquenter un ou deux clubs de créateurs se révèle

utile. «On y rencontre des gens bienveillants partageant nos préoccupations et prêts à nous aider, indique Flavia Redouin, 43 ans. Mais pour s'insérer dans ce genre d'endroits, rendez service en premier : pensez à ceux que vous connaissez et qui pourraient leur être utiles.» Fondatrice de Tessigraphes, un studio de création textile, à Lille, Flavia a rejoint un réseau de femmes et Lille-design, un groupe visant à promouvoir le design auprès des PME. Et a bénéficié du soutien de BGE. «Il y a quelques années, je m'étais déjà mise à mon compte. Mais j'étais freelance ; aujourd'hui, je suis armée pour créer mon entreprise.» ●

## TEST

### Pourriez-vous vous lancer en solo ?

		A	B
1	Rechignez-vous à aller chez le dentiste depuis plus de six mois ?	Oui	Non
2	Avez-vous déjà pratiqué un sport collectif ?	Oui	Non
3	Pour garder la forme, vous êtes plutôt...	Squash	Running
4	Question jeux de société, vous préférez le...	Scrabble	Time's up
5	Avez-vous déjà été victime d'un burn-out ?	Oui	Non
6	Etes-vous un adepte des "to do lists" ?	Oui	Non
7	Vous arrive-t-il de regarder plus de deux épisodes de votre série favorite à la suite ?	Oui	Non
8	Au comptoir, quelqu'un vous grille la politesse et passe sa commande...	Vous laissez faire	Vous lui dites d'attendre son tour
9	Avez-vous déjà organisé un anniversaire surprise pour votre chéri(e) ?	Oui	Non
10	Ces quinze derniers jours, avez-vous passé plus de trois après-midi devant la télé ?	Oui	Non

#### COMPTEZ VOS POINTS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
A	10	0	10	20	40	0	20	20	0	30	
B	0	20	0	0	0	10	0	0	10	0	

**BILAN Moins de 40 points.** Bravo, vous êtes sérieux et discipliné. Créer votre société seul ne devrait pas être trop difficile. ■ **De 40 à 130 points.** Il va vous falloir progresser sur la rigueur : être son propre patron nécessite de savoir se fixer des limites. ■ **140 points ou plus.** Pour le moment, vous devriez éviter de vous lancer seul : vous manquez encore de discipline.

# 7 repères essentiels sur la route du succès

Vous avez décidé de sauter le pas et de créer votre entreprise. Il faut désormais adapter votre stratégie à cette nouvelle situation. Récapitulatif des 7 réflexes à acquérir au plus vite.

PAR MARIE-MADELEINE SÈVE

**E**nviron 10% des cadres songent aujourd'hui à créer leur entreprise (enquête Apec 2015). Si vous êtes vraiment décidé à tenter l'aventure, n'attendez pas que la chance vous sourie pour placer vos pions. Que l'on veuille gravir les échelons d'une entreprise ou que l'on décide de se mettre à son compte, les ingrédients du succès restent les mêmes : disposer d'un excellent relationnel, avoir assez de flair pour détecter les tendances et savoir prendre des risques calculés. «Il faut également être conscient de sa valeur ajoutée et être capable de la faire connaître», renchérit Yves Maire du Poset, auteur de *L'Art de parler de soi* (Leduc.S). Bref, le créateur d'entreprise doit savoir vendre son projet. Mais il va lui falloir adapter sa tactique. Voici les grandes lignes que nous vous conseillons de suivre.

## 1. CHOISISSEZ BIEN VOTRE ASSOCIÉ

«Il vaut mieux démarrer en duo qu'en solo», souligne Catherine Léger-Jarniou, auteure du *Grand Livre de l'entrepreneuriat* (Dunod). Gare, cependant, à ne pas se lancer les yeux fermés avec un camarade de promo. Pour savoir si votre tandem peut résister, mieux vaut d'abord lui faire passer un *crash test*. «Pour cela, recommande Alain Bosetti, président du Salon des microentreprises, pensez à vous poser dès le

début les questions qui fâchent : «On ne peut pas se payer pendant dix mois, comment réagis-tu ?», «Un journaliste veut m'interviewer seul, comment le vis-tu ?»

## 2. PRIVILÉGIEZ LA RENTABILITÉ

Penser produits et marchés prometteurs, c'est bien, mais gare aux coûts fixes ! Ne raisonnez pas seulement en termes de chiffre d'affaires. «Il est préférable de se lancer avec 4000 euros sur une niche où l'on pourra dégager 25% de marge plutôt que d'essayer de lever des fonds pour des projets trop ambitieux», observe Matthieu Poirot, coach et psychologue social, fondateur de Midori Consulting.

## 3. SOIGNEZ VOS CLIENTS

Soyez généreux avec vos premiers clients : ce sont vos meilleurs ambassadeurs. «Accordez-leur un tarif préférentiel, en leur expliquant bien qu'il s'agit là d'un prix de lancement», préconise Romain Joly, consultant auprès des jeunes entreprises chez Advise for Change.

## 4. SACHEZ ÊTRE FAINÉANT AU BON MOMENT !

«Délégez ce qui vous pèse le plus ou ce que vous ne savez pas bien faire, reprend Alain Bosetti. Vous pourrez ainsi vous concentrer sur

l'essentiel.» Pensez par exemple à recruter un comptable ou cherchez en externe les compétences qui vous manquent. Vous trouver des parrains peut ainsi se révéler fort utile, que ce soit sous forme de rendez-vous réguliers (en face à face ou par téléphone) avec des cadres expérimentés, des chefs d'entreprise ou de réunions avec d'autres créateurs. En plus de vous soutenir en cas de baisse de moral, ces contacts vous donneront des conseils pour monter un business plan, bâtir des arguments percutants... Et pourront même vous donner accès à leur carnet d'adresses.

Outre les généralistes du type Réseau Entreprendre ([reseau-entreprendre.org](http://reseau-entreprendre.org)), vous pourrez trouver un parrain via des réseaux plus ciblés : il y en a dédiés aux femmes ([actionnelles.org](http://actionnelles.org), [federationpionnieres.org](http://federationpionnieres.org)) ; aux intrapreneurs ([diese-essaimage.org](http://diese-essaimage.org)) ; aux étudiants ([moovjee.fr](http://moovjee.fr)) ; aux personnes issus de quartiers populaires ([planetfinance-france.org](http://planetfinance-france.org) ; [lanouvellepme.fr](http://lanouvellepme.fr))... Enfin, certains cadres à la retraite offrent facilement leur temps ([ecti.org](http://ecti.org), [egee.asso.fr](http://egee.asso.fr)).

## 5. PRÉPAREZ-VOUS DES REPORTING

Puisque vous n'avez pas de chef à qui adresser vos reporting, astreignez-vous à coucher noir sur blanc vos idées, projets et bilans des opérations en cours. Fastidieux ? Certes, mais ô combien payant : vous aurez un véritable outil de pilotage qui vous permettra d'anticiper. Chaque matin, interrogez-vous sur les actions à accomplir pendant la journée.

## 6. TENEZ UN CARNET DE CONFIANCE

Un créateur passe son temps à encaisser des refus : de la banque, des fournisseurs, des prospects... Pour rester constructif, notez chaque soir les points positifs de la journée : un SMS enthousiaste, un mot de remerciement, une nouvelle commande, etc. « Ces preuves de confiance sont indispensables pour garder votre énergie intacte », souligne Alain Bosetti.

## 7. ÉVITEZ L'ARROGANCE

Attention à ne pas jouer les vedettes. A force de répéter : « Avant, je gérais tant de collaborateurs, je disposais d'un budget de tant », vous risquez d'irriter vos partenaires. « Pour convaincre, vous devez savoir montrer que vous avez de l'expérience tout en restant humble », conseille Hervé Ludin, associé du cabinet de conseil EOS Dirigeant. Dites par exemple : « Sur ce projet, je suis légitime car j'ai déjà piloté tant de personnes auparavant. » ●

## LES RECETTES DU SUCCÈS DE 5 POINTURES DE L'ENTREPRENEURIAT

### ► Marc Simoncini, fondateur de Sensee (vente de lunettes en ligne)

« Pour lancer une entreprise, il faut beaucoup d'argent, de patience et une vraie capacité de résistance parce que tout le monde est contre vous. Surtout, il ne faut jamais s'attendre à de bonnes nouvelles. Mais si le combat est juste, ça finira par marcher. »

### ► Guillaume Gibault, fondateur du Slip Français

« D'abord, il ne faut jamais lâcher le morceau. Ensuite, le bon sens est la seule chose qui compte pour avancer. Il faut prendre les choses dans le bon ordre et les faire l'une après l'autre. Rien ne se crée par magie. Derrière le succès, il y a beaucoup de travail et un grain de folie. Je suis cartésien. C'est très français ! Et, justement, le made in France reste un label. Dites "France" à un Américain ou à un Japonais et vous verrez briller ses yeux. On n'est pas très conscients de nos atouts, mais la France, c'est génial pour entreprendre. »

### ► Frédéric Mazzella, cofondateur de BlaBlaCar

« La clé, face à un investisseur, est de montrer que tous les engagements pris ont été atteints. C'est sûr, il ne faut pas avoir raté de marche ! »

### ► Alexandre Malsch, cofondateur et DG de Melty (médiats en ligne)

« Être à la tête d'une boîte exige un investissement énorme. Vous vous prenez des vagues de stress d'une violence incroyable. A un moment, je faisais constamment des malaises en réunion. Il faut être en forme pour absorber toute cette pression. Moi, par exemple, je fais beaucoup de sport, surtout du surf, ça me calme. J'ai aussi compris qu'une des clés de l'entrepreneuriat, c'est le pivot. On se lance sur une voie, on se plante, on rebondit, on se plante, on rebondit... Melty a fait deux pivots, en 2009 et en 2011, en changeant chaque fois d'activité. »

### ► Mohed Altrad, président du club de rugby de Montpellier, cofondateur et président du groupe Altrad (matériel pour le BTP)

« La solidarité est une valeur fondamentale, dans l'entreprise comme dans le sport : on réussit ou on échoue tous ensemble. Mais il y a aussi l'esprit de combat, la loyauté, l'entraide et l'engagement à 100%. »

## PREMIERS PAS

CÉCILE SCHMOLLGRUBER, COFONDATRICE DE STEREOLABS

# SA TECHNO MET L'IMAGE EN RELIEF

Entre Orsay et Hollywood, StereoLabs s'impose sur le marché de la 3D après avoir fait ses gammes dans l'imagerie médicale. *PAR JULIE KRASSOVSKY*



PHOTO: REMY DELUZE / CAPITAL

BIO EXPRESS

Les images d'Avatar 2, annoncé pour la fin 2016, devront en partie leur qualité à une start-up française, StereoLabs. Ce spécialiste de la 3D a développé un algorithme qui corrige en temps réel les défauts des images filmées à deux caméras. Cécile Schmollgruber et ses deux camarades de l'Institut d'optique Graduate School, Edwin Azzam et Olivier Braun, ne se doutaient pas, il y a dix ans, qu'un projet d'étude sur l'imagerie médicale allait les mener si loin. Le trio avait alors élaboré, avec le CHU de Tours, un prototype d'endoscope 3D permettant aux chirurgiens de travailler sur des images plus précises. Repérés par Samsung en 2009, les trois complices créent une société pour pouvoir facturer leurs services au géant coréen. StereoLabs est né. Et tout s'accélère...

En 2010, les premiers téléviseurs 3D arrivent sur le marché. Remarqué par des prestataires audiovisuels, dont Euromédia, StereoLabs réoriente son activité vers la télé, affine ses produits, embauche et part à la conquête des Etats-

Unis. En avril 2012, au Nab Show de Las Vegas, un salon consacré à la production audiovisuelle et cinématographique, la start-up attire l'attention de James Cameron, réalisateur d'Avatar. Leur collaboration va durer deux ans : «Il s'est donné le temps de développer avec nous des produits répondant à ses exigences.»

**3D DE A À... ZED.** Aujourd'hui, la société compte 14 salariés en R&D, sur le campus d'Orsay, en région parisienne, trois commerciaux à San Francisco et un bureau à Hong Kong. Son succès dans le cinéma – où elle concurrence Sony et l'américain 3ality Technica – ne lui fait pas délaisser le domaine médical. Et elle vise aussi le grand public. Sa technologie équipera les téléviseurs 3D sans lunettes prévus pour 2016. Enfin, StereoLabs a conçu Zed, une caméra stéréo pouvant être intégrée dans les téléphones et les tablettes. «Nous sommes passés d'un travail logiciel à la fabrication de matériel», s'étonne encore Cécile Schmollgruber. ●

### 2007

Cécile Schmollgruber, Edwin Azzam et Olivier Braun sont lauréats d'un concours organisé par le ministère de la Recherche. Première subvention de 40 000 euros.

### 2010

Création de StereoLabs.

### 2011

Un nouveau concours du ministère de la Recherche leur apporte une aide de 200 000 euros.

### 2012

Grand prix de l'innovation de la Ville de Paris.

## SES CONSEILS POUR RESTER INNOVANT

### ► Se partager les rôles.

«Dans notre secteur, l'innovation va très vite. Nous assurons une veille constante des avancées technologiques. Je repère les business qui se développent, Edwin

décortique les publications scientifiques et Olivier discute avec nos partenaires.»

### ► Observer la concurrence.

«Sans avoir travaillé ni avec Sony ni 3ality, nous les suivons via des donneurs d'ordre communs. Nous vendons les

mêmes solutions, nous devons rester attentifs aux tendances du marché.»

### ► Saisir les opportunités.

«L'audiovisuel et le cinéma sont des secteurs auxquels nous ne pensions pas. Nous avons saisi l'occasion.»

### ► SA PLUS GROSSE ERREUR

#### Avoir trop privilégié la R&D.

«Ne pas nous être confrontés très vite aux usages possibles de notre logiciel et être allés voir les fabricants de supports de caméras 3D nous a ralentis.»

# Chanel, Guerlain, Ferrari... Comment sont-ils devenus les génies du luxe ?

**Capital** **DOSSIER SPÉCIAL**

N° 8 DÉCEMBRE 2015 -  
JANVIER - FÉVRIER 2016 6,50 €

**LE DESTIN**  
DE 50 CRÉATEURS  
CÉLÈBRES  
OU MÉCONNUS

**LE MOTEUR**  
DE LEUR PASSION,  
LES CLÉS DE  
LEUR RÉUSSITE

**LES SECRETS  
DES GÉNIES DU  
LUXE**

**+**  
L'ENVERS DU  
DÉCOR DES  
VITRINES DE NOËL

NOTRE SÉLECTION  
DE MONTRES  
ET DE WHISKIES

Christian Louboutin,  
le créateur des  
escarpins cuites à  
semelles rouges.

HANS WILSDORF  
ENZO FERRARI  
ERNST LEITZ II  
FRANCO MOSCHINI  
JAC

**Capital** **DOSSIER SPÉCIAL**

N° 8 DÉCEMBRE 2015 -  
JANVIER - FÉVRIER 2016 6,50 €

**LE DESTIN**  
DE 50 CRÉATEURS  
CÉLÈBRES  
OU MÉCONNUS

**LE MOTEUR**  
DE LEUR PASSION,  
LES CLÉS DE  
LEUR RÉUSSITE

**LES SECRETS  
DES GÉNIES DU  
LUXE**

**+**  
L'ENVERS DU  
DÉCOR DES  
VITRINES DE NOËL

NOTRE SÉLECTION  
DE MONTRES  
ET DE WHISKIES

HANS WILSDORF  
ENZO FERRARI  
ERNST LEITZ II  
FRANCO MOSCHINI  
JAC

En vente chez votre marchand de journaux

Également disponible en version numérique

prismaSHOP

🍏 téléchargez dans  
l'App Store

# Notre carnet d'adresses pour passer à l'action, trouver un toit, recruter...

Vous êtes prêt à concrétiser votre projet ? Quelques pistes et rappels pour obtenir de l'aide et, surtout, gagner du temps.

PAR ADRIAN DE SAN ISIDORO

## FAIRE GERMER VOTRE IDÉE

**N'hésitez pas, dès le départ, à solliciter des spécialistes qui accompagneront votre projet.**

### RÉSEAU ENTREPRENDRE

Il a aidé 700 entreprises gratuitement en 2014. «Le porteur d'une idée rencontre de six à dix dirigeants pour affiner son business model», explique Frédéric Danquigny, directeur Savoie de ce groupement d'entrepreneurs. Si votre concept

est validé, le réseau vous suit pendant trois ans. Mais il faut s'engager à créer six emplois et à patronner à son tour un créateur. [reseau-entreprendre.org](http://reseau-entreprendre.org)

### RÉSEAU BGE

Ses conseils sont facturés 80 euros de l'heure. L'an dernier, 8500 créateurs ont été suivis. «Implantation, bilan de compétences, formation... Nous veillons à l'autonomie

des créateurs», détaille Danielle Desguées, cofondatrice du réseau. [bgparif.com](http://bgparif.com)

### APCE

L'Agence pour la création d'entreprises propose une série d'outils, comme des guides pour affiner son modèle économique, une calculatrice de charges pour autoentrepreneur, des fiches pays pour s'implanter à l'étranger... [apce.com](http://apce.com)

## PROTÉGER VOTRE CONCEPT

**Déposer ses créations est toujours payant. Apple a ainsi reçu 1 milliard de dollars de Samsung en 2012 après avoir pu établir que le coréen avait violé certains de ses brevets.**

### INPI

«En France, c'est l'Institut national de la propriété industrielle qui garantit la propriété d'une idée», indique Emmanuelle Hoffman,

avocate à la cour d'appel de Paris. Marques, brevets, dessins et modèles, il suffit, pour éviter toute spoliation, de respecter la marche à suivre indiquée sur le site (lire page 34). Conseils de l'avocate : conserver toutes les preuves physiques (croquis, documents dématérialisés, etc.) pour justifier de son processus de création. Et, surtout, ne jamais commercialiser son produit,

même pour le tester, avant d'avoir déposé ses brevets. Attention, seule la marque, dont le brevet doit être renouvelé tous les dix ans, est éternelle. Les autres dépôts tombent dans le domaine public au bout de vingt à vingt-cinq ans. Une exception toutefois : si votre création a un caractère artistique, elle sera protégée pendant soixante-dix ans. [inpi.fr](http://inpi.fr)

## RECRUTER EFFICACEMENT

**Une bonne équipe, c'est la clé de voûte de votre projet. Encore faut-il savoir où et comment dénicher les bons profils...**

### PÔLE EMPLOI

Il suffit parfois d'aller au plus simple! Pour trouver des juniors, Fabien Amico, directeur de Treptik (développement de solutions informatiques), conseille de passer par Pôle emploi: «Nombre de bac+5 ne trouvent pas de boulot après leurs études. Leur formation prend du temps, mais c'est un investissement sur l'avenir.» «A condition, prévient Didier Hoff, chargé de la plateforme RH chez EY, de ne pas les embaucher à des postes clés comme directeur marketing ou financier, pour réaliser des économies. Ces fonctions nécessitent au mois cinq ans d'expérience.» [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr)

### SALONS PRO

Pour choisir des profils seniors, visez les événements pros: le Salon Big Data ou la soirée du Meilleur Dev de France de 42, l'école fondée par Xavier Niel. [bigdataparis.com](http://bigdataparis.com); [42.fr](http://42.fr)

### ESPACES DE COWORKING

Les espaces de coworking comme La Ruche ou Le Loft 50 Partners, peuvent se révéler fort utiles. On peut y poster des annonces. [la-ruche.net](http://la-ruche.net); [numa.paris](http://numa.paris); [leloft50partners.com](http://leloft50partners.com); [bureauxapartager.com](http://bureauxapartager.com); [la-cordee.net](http://la-cordee.net)

## OBTENIR LES FINANCEMENTS

**C'est «le» nerf de la guerre. Il existe de nombreuses sources de financement. A vous de savoir leur vendre votre projet.**

### RÉSEAU ENTREPRENDRE

«Quand le projet est validé, on peut prêter jusqu'à 90 000 euros à taux zéro, confirme Frédéric Danquigny. Cette avance, remboursable sur cinq ans, crée un effet de levier: pour chaque euro prêté, l'entrepreneur réussit à en lever jusqu'à 11 auprès des banques.» [reseau-entreprendre.org](http://reseau-entreprendre.org)

### AIDES DE L'ÉTAT

Pour les start-up innovantes, il existe des aides spécifiques: la BPI, par exemple, prête à taux zéro si le pourcentage

de dépenses en R&D atteint au moins 15% du budget global, et le fisc rembourse jusqu'à 30% des fonds qui ont été alloués à la recherche. [bpifrance.fr](http://bpifrance.fr)

### ASSOCIATIONS D'INVESTISSEURS

«Certaines d'entre elles, comme Paris Business Angels, financent jusqu'à 100 000 euros par projet», note Franck Sebag, associé chez Ernst & Young (EY). [parisbusinessangels.com](http://parisbusinessangels.com)

### FONDS D'INVESTISSEMENTS

Montés par des super business angels, comme Xavier Niel, ils peuvent mettre jusqu'à 1 million d'euros sur la table. [kimaventures.com](http://kimaventures.com); [isai.fr](http://isai.fr)

## TROUVER DES LOCAUX

**Baux rigides, loyers élevés: les bureaux traditionnels sont souvent inaccessibles pour les primo-entrepreneurs. Mais il y a d'autres solutions.**

### INCUBATEURS PUBLICS

Il en existe 28 répartis dans tout l'Hexagone et, pour la plupart, généralistes. «Nous pouvons héberger et conseiller gratuitement une équipe pendant vingt-quatre mois, à condition qu'elle nous ait démontré le potentiel de son idée», explique Céline Souliers, directrice de l'incubateur marseillais Belle-de-Mai, spécialisé dans le multimédia. [enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://enseignementsup-recherche.gouv.fr)

### PÉPINIÈRES

Pour 100 à 400 euros par an et par mètre carré, elles offrent un service de secrétariat, des salles de réunion et des photocopieuses, comme Paris Soleillet, la plus ancienne de la capitale, installée dans le 20<sup>e</sup> arrondissement. Leur point fort: un bail de vingt-trois mois contre trois ans pour des locaux classiques. [apce.com](http://apce.com)

### ACCÉLÉRATEURS.

Si votre concept est abouti, tentez d'intégrer l'une de ces structures gratuites qui coachent des start-up triées sur le volet pendant six mois au maximum. [satt.fr](http://satt.fr)

## EN CHIFFRES

50

### CRÉATEURS

**SUR 10** ne bénéficient d'aucun accompagnement avant de lancer leur entreprise.

Source: APCE

7%

### DES SOCIÉTÉS QUI ONT ÉTÉ AIDÉES

existent encore au bout de cinq ans d'activité. Contre seulement 50% pour celles qui ne l'ont pas été.

Sources: Insee, BGE PaRIF.

# Etablissez votre rétroplanning

Avant de vous lancer, prenez le temps de mûrir votre projet. Anticipez les étapes à venir et prévoyez une bonne année pour faire aboutir toutes vos idées.

<b>J-12 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Posez-vous les bonnes questions :</b> êtes-vous prêt à vous lancer dans l'aventure, à consacrer vos journées (voire vos nuits) à votre projet, à réduire votre train de vie, du moins au début? Faites un bilan de compétences pour tester votre motivation.</li> <li>▶ <b>Rendez-vous à la chambre de commerce</b> ou à la chambre de métiers pour obtenir les premières informations (aides financières, conseils...) et les coordonnées des réseaux d'accompagnement locaux susceptibles de vous aider.</li> </ul>
<b>J-11 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Si vous êtes marié,</b> optez éventuellement pour le régime de la séparation de biens; voyez si votre employeur peut vous aider (temps partiel, congé création, essaimage...); vérifiez qu'aucune clause de non-concurrence ne vous entrave; anticipez éventuellement la négociation d'une rupture conventionnelle pour bénéficier de vos droits au chômage.</li> <li>▶ <b>Renseignez-vous sur vos droits</b> à Pôle emploi pour bénéficier de l'Arce (Aide à la reprise ou à la création d'entreprise).</li> </ul>
<b>J-10 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Lancez une étude de marché :</b> sollicitez les réseaux d'accompagnement (Initiative France, BGE, Réseau entreprendre...), les junior-entreprises ou les associations de seniors bénévoles (Egee, Ecti). Consultez les fiches de l'APCE (apce.fr).</li> <li>▶ <b>Effectuez une recherche d'antériorité</b> sur Internet et à l'Inpi (Institut national de la propriété industrielle) pour vérifier que votre idée, le nom de votre future société ou celui de votre marque ne sont pas déjà utilisés (inpi.fr).</li> </ul>
<b>J-9 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Lancez-vous dans la rédaction de votre business plan :</b> faites-vous aider par un réseau d'accompagnement, voire par un expert-comptable. Consacrez du temps à cette étape et établissez trois scénarios : optimiste, vraisemblable et pessimiste. Ce document est un outil capital pour visualiser et anticiper le développement de votre entreprise.</li> </ul>
<b>J-7 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Commencez à rechercher des financements :</b> voyez si votre famille peut vous aider, faites part de votre projet à votre banquier, prenez rendez-vous avec les conseillers des réseaux, renseignez-vous sur les aides auxquelles vous avez droit.</li> <li>▶ <b>Montez et multipliez les dossiers de candidature</b> pour obtenir des aides pendant que vous n'êtes pas encore trop pris.</li> </ul>
<b>J-6 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Trouvez un lieu pour votre activité :</b> si vous ne souhaitez pas travailler chez vous, cherchez un local, repérez les espaces de travail collaboratifs ou les centres d'affaires, essayez d'obtenir une place dans une pépinière ou dans un incubateur, renseignez-vous aussi sur les zones franches urbaines (ZFU) situées à proximité de chez vous.</li> </ul>
<b>J-5 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Choisissez votre statut juridique (EURL, SARL, SA, SAS...).</b> Faites-vous éventuellement conseiller par un expert-comptable, voire un notaire, car ce choix influe sur votre futur statut social et sur votre régime fiscal.</li> <li>▶ <b>Consultez plusieurs banques,</b> mettez-les en concurrence (remboursements anticipés, découverts autorisés...).</li> </ul>
<b>J-3 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Préparez votre installation :</b> déposez le nom de votre marque à l'Inpi, déposez aussi votre nom de domaine (par exemple sur afnic.fr ou gandi.net), préparez vos premières actions commerciales (e-mailing, flyers...).</li> <li>▶ <b>Si vous demandez un temps partiel</b> ou un congé pour création d'entreprise, prévenez votre employeur par écrit.</li> </ul>
<b>J-2 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Choisissez une banque</b> (ou en tout cas créez un compte distinct de votre compte courant personnel) et déposez-y les fonds que vous avez peut-être déjà réunis (capital, subventions, primes...). Cherchez dans votre entourage quelqu'un qui accepte de se porter éventuellement caution si vous n'avez pas de biens ou de patrimoine personnels.</li> </ul>
<b>J-1 MOIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Peaufinez votre projet.</b> Terminez vos travaux d'installation (préparez un espace dédié si vous travaillez chez vous).</li> <li>▶ <b>Créez un site Internet vitrine</b> si votre offre est assez formalisée et faites imprimer des cartes de visite de bonne qualité, de préférence avec votre logo (sur vistaprint.fr, par exemple).</li> </ul>
<b>JOUR J</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Souscrivez les assurances nécessaires</b> (accidents du travail, responsabilité civile, complémentaire chômage...).</li> <li>▶ <b>Si vous créez une société,</b> vous devez, préalablement à votre passage au centre de formalités des entreprises (CFE), publier une annonce de constitution dans un journal d'annonces légales.</li> <li>▶ <b>Immatriculez votre entreprise</b> au centre de formalités des entreprises dont vous dépendez (CCI, Urssaf...).</li> </ul>

# Ils ont décidé d'entreprendre, pourquoi pas vous ?



## Et rejoignez notre réseau de franchisés :

- ➔ Concept unique et inexploité en France
- ➔ Référence à l'international : 1500 Centres dans 30 pays
- ➔ Large gamme de services orientée B2B et B2C
- ➔ Partenariats avec des prestataires référents sur chacun de nos services
- ➔ Marchés porteurs

## Contactez-nous :

01 41 90 12 17 - [franchise@mbefrance.fr](mailto:franchise@mbefrance.fr)  
[www.mbefrance.fr](http://www.mbefrance.fr)



**MAIL BOXES ETC.**

Expédition • Graphisme • Impression • Domiciliation



**.com**  
powered by VERISIGN 

**GAGNEZ EN  
CROISSANCE  
AVEC .COM**



**LE BUSINESS, C'EST UNE AFFAIRE DE .COM**

Que vos clients soient à côté de chez vous ou à l'autre bout du monde, vous êtes toujours plus proche d'eux avec un .com