

1. Pourquoi un petit entrepreneur fait dans l'année «plus de choses concrètes qu'un grand patron dans toute sa carrière» selon Jeffrey Fox ?

MA PETITE ENTREPRISE, LES CONSEILS DE JEFFREY FOX

Gourou du marketing, véritable star aux Etats-Unis et auteur du best-seller «*Comment être un bon manager*», Jeffrey Fox vient de publier un nouveau recueil de recettes pour réussir dans les TPE et PME : «*Petite Entreprise, gros profits*». Selon lui, tout commence pour celui qui crée une nouvelle activité à partir du moment où il dispose d'un... premier client. A partir de ce moment là tout devient possible, alors que trop de créateurs démarrent une activité sans suffisamment se demander «*Qui aura envie d'acheter mon produit*» et préfèrent s'attarder sur les problèmes d'actionnariat, techniques, administratifs ou de fournisseurs.

Pour cet ancien diplômé de la Harvard Business School, il existe une grande différence entre le boss d'une petite entreprise et les cadres managers d'un grand groupe. Il considère, en effet, que ces derniers à trop être choyés et assistés ont perdu le sens du contact avec le terrain comme avec les clients et que finalement, «*Ils pourraient bien vivre sur Mars*» tant leurs modes de vie sont déliés des contingences de la réalité. Selon lui, ces gens sont devenus tellement imbus de leurs compétences théoriques qu'ils n'écoutent plus les conseils et pensent tout savoir sur le sujet, alors qu'ils sont en définitif portés par un cadre d'activité aseptisé, routinier et orienté principalement vers l'intérieur du siège social plutôt que vers l'extérieur. A l'inverse, tout petit patron dans l'année «*Fait plus de choses concrètes qu'un grand patron dans toute sa carrière*». Pour J.Fox. l'avenir est évident, il appartient aux entrepreneurs astucieux en affirmant : «*C'est pourquoi les petits vont gagner...* »

Principaux conseils de Jeffrey Fox :

- . Au départ, la véritable aventure commence en trouvant d'abord un premier client ;
- . Il faut vendre, vendre et vendre encore en ne passant pas un jour sans faire quelque chose pour ses ventes.
- . Il est nécessaire de saisir toutes les opportunités qui se présentent «*Prenez l'affaire ! Vous réfléchirez ensuite à la façon de procéder*» en sachant saisir tout ce qui se présente et en ne pensant jamais que c'est hors d'atteinte, trop gros pour soi ou que l'on est pas encore prêt.
- . Au lieu de se dire que le gouvernement, les banquiers et l'administration compliquent la tâche de l'entrepreneur, il vaut mieux regarder où se présentent les clients potentiels en se disant face à la concurrence existante «*Voilà les gens que je vais concurrencer*».
- . Il faut être «*le faiseur de pluie, le sorcier, celui qui réalise des miracles pour les ventes*» quel que soit le poste que l'on occupe dès lors que l'on se trouve en contact avec la clientèle.
- . Même sans expérience de la vente, il faut agir «*Comme si vous étiez le client*» en se disant «*Comment aurais-je envie que l'on me traite ?*». En abordant ainsi les choses la vente devient plus facile et naturelle.
- . Au début, l'entrepreneur doit consacrer au marketing et aux ventes 60% de son temps, 30% doit être utilisé à faire tourner la boutique et 10% seulement à l'administration, à la paie et aux taxes.
- . «*L'avenir pour une petite entreprise c'est... aujourd'hui*» faisant que la stratégie durant les 3 ou 4 premières années consiste d'abord à penser comment on va régler les factures au lieu de faire des plans sur la comète.
- . Dans toute petite entreprise, il faut construire l'innovation à partir de choses prosaïques que l'on sait faire mieux que les autres ;
- . Il faut constamment regarder autour de soi quels sont les besoins des gens auxquels le marché n'apporte pas encore de réponse ou rebondir sur les opportunités de reprendre une affaire, car beaucoup d'entreprises sont mal dirigées et pourraient beaucoup mieux s'en tirer avec de nouveaux managers.
- . Il ne faut pas dilapider son temps à réaliser un business plan. Celui-ci ne doit pas dépasser une page et pouvoir être lu par un enfant de 10 ans. Si celui-ci le comprend, c'est alors que vous avez un bon projet.
- . L'idéal est d'avoir avec soi un «*penny saver*» (économiseur de centimes), c'est-à-dire «*quelqu'un qui vous demande pourquoi vous envoyez un courrier en express et au prix fort*», alors que sans aucun doute il est toujours possible de travailler à moindre coût.
- . Dernière règle : ne jamais réduire la qualité du produit pour des raisons de coût car, au final, tout repose sur l'appréciation du client d'avoir été bien ou mal traité !

2. Il existe une centaine de pistes permettant de créer son entreprise dans des secteurs encore peu concurrentiels. Avez-vous assez d'imagination pour en évoquer certains ?

LES PORTES DE L'AVENTURE ET DU RISQUE

D'une manière générale, la réussite repose sur l'anticipation des attentes du client lesquelles se concentrent actuellement (en plus des besoins ordinaires) sur un triptyque gagnant : le besoin de rêve et d'évasion, le pratique et le sur-mesure. Une bonne dose d'imagination, d'intuition et de conviction fait que les créneaux et/ou les niches porteuses qui réussissent le mieux ne relèvent pas toujours d'un axe rationnel, maîtrisé ou connu au départ. En ce domaine, de très nombreuses opportunités d'offres sont possibles pour qui sait éveiller ou réveiller les nombreuses attentes et besoins latents ou cachés de la nature humaine. L'âge et l'expérience ne sont pas forcément des atouts dans un monde changeant et imprévisible. Il s'agit principalement pour le créateur d'entreprise de savoir «opportuniser» en permanence la situation micro économique de son marché, de rebondir rapidement et de s'adapter avant les autres, aux facettes d'exigence du consommateur ou du client. Rechercher et exploiter des micro créneaux et des niches spécialisées, est sans aucun doute la tendance gagnante de la création d'entreprise même si celle-ci doit moins flatter l'imaginaire individuel et collectif. Lorsque ces conditions sont réunies, alors s'ouvrent les portes de l'aventure économique, du risque business, de l'engagement personnel dans un effort motivé permanent qui ne fait que recommencer chaque jour...

100 NOUVELLES IDÉES DE CRÉATIONS D'ENTREPRISES PEU CONCURRENTIELLES

D'une manière générale, l'économie de marché est propice à favoriser l'émergence de toute offre de service et de produit capable de répondre à des besoins identifiés. Aussi plus on se dirige vers des niches, plus le potentiel en ce domaine est large et déclinable, plus il suppose une spécialisation ou une expertise. En matière de pure création *ex-nihilo*, la seule véritable condition est de cibler précisément son offre et son marché, sans attendre de retours spontanés ni de remerciements de personne. Il s'agit ensuite, de «bloquer le cerveau et de tirer sur les bras» autant que nécessaire sans lâcher prise, même et surtout dans l'adversité. Un bon produit ou un bon service correctement lancé et positionné, doit forcément se conjuguer favorablement avec sa cible à un moment ou à un autre.

La liste d'idées proposées, ci-après, est destinée à compléter l'offre traditionnelle des services et des métiers. Elle ouvre un peu plus sur l'imagination marketing, sur des pistes de réflexion et sur des marchés encore peu concurrentiels. Elle n'a pas vocation à développer le sujet, en laissant à chacun le soin d'apporter sa propre déclinaison, sa propre appropriation des concepts et des idées proposées.

AGRICULTURE

Principe général : Elevage et agriculture biologique

Conseil : Choisir de préférence les espèces et les produits exotiques ou rares

Nouveaux créneaux :

1. Agritourisme avec une ferme découverte
2. Elevage d'autruches, bisons, chèvres angoras, crocodiles, émeus, lamas, nandous mais aussi, grenouilles ou escargots...

ALIMENTATION BIO

Principe général : Protection de l'environnement et de la santé du consommateur

Conseil : Miser sur les labels de provenance, le conseil personnalisé, l'étiquetage pédagogique

Nouveaux créneaux :

3. Boutique ou supermarché de produits bio-alimentaires et d'éco-produits d'entretien d'hygiène et de beauté dans le plus large spectre de références
4. Conditionner des produits frais
5. Organiser une filière de produits bio

CD-ROM ÉDUCATIF ET PROFESSIONNEL

Principe général : Sortir des traditionnels supports papier, en offrant une vision 3D interactive et conviviale

Conseil : Qualité et professionnalisme dans la création

Nouveaux créneaux :

6. CD-Rom culturels, ludiques, plaquettes interactives des villes, départements ou régions
7. CD-Rom de Formations interactives pointues
8. CD-Rom de présentation d'entreprises, de groupement d'entreprises, d'activités en réseau ainsi que de produits en vue de prospecter à l'international et de présenter une vitrine interactive pour les clients étrangers

COMMERCE

Principe général : Se rapprocher du besoin d'évasion du consommateur en l'aidant techniquement dans ses principales corvées.

Conseil : Faciliter et rendre motivant au maximum l'acte d'achat.

Nouveaux créneaux :

9. Magasins de survie (tous les ustensiles indispensables à la sécurité du voyageur)
10. Magasins dépayés (le principe est d'acheter en voyageant, avec en guise de signalétique des animaux géants, des cris d'oiseaux, des palmiers...)
11. Boutique ethnique spécialisée dans l'artisanat exotique
12. Conseiller en menus diététiques et culinaires journaliers au sein même d'un magasin
13. Supermarché du mariage (établissement dans lequel on sous-traite toutes les corvées du mariage)
14. Taxi pousse-pousse (pour promener les touristes et les piétons fatigués)
15. Vente discount de produits pour bébés et matériel d'occasion
16. Promotion des produits de saison
17. Libre service itinérant de tableaux d'artistes contemporains

CONSEIL EN RÉDUCTION DES COÛTS

Principe général : Réalisation d'un chiffre d'affaires inversé par la chasse aux coûts et l'obtention d'économies (frais généraux, charges sociales, taxe professionnelle, télécommunication, externalisation...)

Conseil : Se rémunérer sur une partie des économies réalisées

Nouveaux créneaux :

18. Chasseur de coûts (principe de l'audit des postes concernés)
19. Chasseur de prix (principe du carnet d'adresses de fournisseurs)
20. Aider à l'expertise technique des télécommunications et des réseaux informatiques
21. Ecouler les invendus à bas prix (spectacles, stocks d'entreprises...)

EXPORTATIONS SPÉCIALISÉES

Principe général : Vendre aux expatriés français, aux francophiles, aux asiatiques et aux américains des produits made in France.

Conseil : Vente exclusivement par correspondance à partir d'un catalogue couleur, d'un CD-Rom et/ou par Internet des produits français haut de gamme.

Nouveaux créneaux :

22. épicerie haut de gamme et paniers festifs à thème, produits régionaux et produits frais adaptés en fonction des saisons
23. Vente de produits et d'objets à la demande, avec recherche des meilleurs fournisseurs, conseil et livraison
24. Vente de « morceaux » symboliques de France (terre, sable, pierre, eau, photos de quartier, films et témoignages de voisins...)
25. Vente de revues de presse et de compilations d'articles à thèmes

FITNESS

Principe général : Remise en forme conviviale dans des petites salles

Conseil : Adopter des concepts pointus avec du personnel qualifié et breveté

Nouveaux créneaux :

26. Animation de salles de fitness en entreprise
27. Institut de soin de beauté masculine
28. Sauna pour gay
29. Détente aquatique, activités pour enfants, lutte contre les phobies
30. Centres de bien-être combinant anti-stress, remise en forme et prévention médicale

HÔTELLERIE DE CHARME

Principe général : miser sur le développement du tourisme vert en adaptant sa prestation aux traditions locales. Adhérer à une chaîne volontaire, afin de bénéficier de la notoriété d'une enseigne. Figurer dans un guide touristique étranger

Conseil : Recevoir les clients comme des amis en faisant preuve des vertus du paysan : courage, patience, prudence et humilité !

Nouveaux créneaux :

31. Créer un gîte rural de caractère
32. Tenir des chambres d'hôtes
33. Investir dans une ferme auberge avec appui d'une activité de loisirs rurale

IMPORTATIONS SPÉCIALISÉES

Principe général : Trouver le produit qui fera mouche ou bénéficiera d'un effet de mode.

Conseil : Disposer d'une trésorerie suffisante pour acheter comptant et gérer le crédit client.

Nouveaux créneaux :

34. Vente sur catalogue d'objets provenant directement d'Asie, d'Amérique du Sud, d'Amérique du Nord ou d'Europe de l'Est
35. Vendre des meubles coloniaux
36. Veille marketing permanente destinée à dénicher des produits originaux dans les foires, afin de pouvoir ensuite en assurer la revente en local

LOISIRS CRÉATIFS

Principe général : compléter les niches traditionnelles du bricolage et du jardinage en misant sur le besoin de créativité des individus.

Conseil : Prix de vente serré avec un système de distribution axé sur les magasins de décoration et de beaux-arts, les ateliers d'artisanat qui font des cours où les réunions genre *Tupperware*.

Nouveaux créneaux :

37. Créer des kits d'activité manuelle (broderie, moulage, frises murales...)
38. Proposer des cours sur cassettes vidéo
39. Vendre des objets bruts à peindre ou à décorer soi-même

MULTIMÉDIA PROFESSIONNEL

Principe général : Apporter aux entreprises des outils multimédia de haute qualité.

Conseil : S'entourer de compétences pour présenter des produits de qualité, très loin de l'amateurisme sympathique.

Nouveaux créneaux :

40. Conseiller en multimédia
41. Mesurer l'audience d'un site, réaliser des cyberétudes de marché, faire du marketing opérationnel sur le comportement des internautes
42. Création d'images en 3 dimensions «3D»

OPÉRATEUR TELEPHONIQUE

Principe général : La déréglementation des télécoms en Janvier 1998 va favoriser la baisse générale des tarifs et la multiplication des services

Conseil : Ne pas se fier aux études de marché à long terme ou provenant des Etats-Unis. Préférer un marché de niche haut de gamme.

Nouveaux créneaux :

43. Package de solutions prêtes à l'emploi pour téléphonie et visioconférence par ordinateur
44. Achat en gros puis revente d'unités téléphoniques pour les communications longue distance
45. Conseil en ingénierie des télécommunications
46. Fax recommandé «rerouté» dans un serveur certifié par huissier

PARC DE LOISIRS

Principe général : Croire au tourisme familial de plein air qui veut se distraire tout en s'instruisant

Conseil : Choisir une thématique précise (parc animalier, écomusée, centre aquatique, parc d'attractions...) en visant un parc de taille moyenne (- de 300.000 visiteurs/an) dans une zone à fort potentiel touristique.

Nouveaux créneaux :

47. Parc à thèmes conçus à partir de contes et légendes
48. Parc à thèmes historiques ou géographiques (reconstitution de batailles, Ouest américain...)
49. Parc à activités multisportives et émotionnelles de pleine nature (glisse, initiation air et vide, escalade...)
50. Animation de jeux pour adultes (tir à l'arc, ball trap laser, pistolet arbalète, boomerang...)
51. Centres de divertissements familiaux
52. Musée vivant (basse-cour, cheval...)

PRODUITS PERSONNALISÉS

Principe général : La règle d'or est de personnaliser le produit en fonction du besoin réel du client contre toute forme de standardisation, dans le délai le plus rapide.

Conseil : Attirer et captiver le client au cas par cas, privilégier une communication misant sur le bouche à oreille, fidéliser le client en le suivant régulièrement.

Nouveaux créneaux :

- 53. Produits vendus sans marque avec personnalisation de l'étiquetage ou du marquage
- 54. Etiquettes et vignettes à l'effigie du client réalisées à l'occasion d'événements familiaux
- 55. Vêtements sur mesure avec déplacement à domicile

RECYCLAGE

Principe général : Remanufacturer, réutiliser les produits d'occasion, recycler les déchets industriels notamment toxiques, médicaux, plastiques ou bureautiques.

Conseil : Créer un cadre professionnel impeccable, qualité et transparence de l'offre, produits repackagés assez récents, personnel qualifié.

Nouveaux créneaux :

- 56. Vente d'ordinateurs, de logiciels et jeux vidéo d'occasion sur le marché des particuliers
- 57. Magasin d'achat comptant avec dépôt sur place des objets
- 58. Récupération et reconditionnement des cartouches d'encre d'imprimantes
- 59. Vente de pièces de rechange rénovées

RESTAURATION

Principe général : Restauration thématique exotique, terroir et diététique

Conseil : Pousser l'offre au maximum avec des décors appropriés.

Nouveaux créneaux :

- 60. Restaurant boutique de poulet rôti
- 61. Restaurant diététique et livraison de plateaux repas
- 62. Ecole de formation de responsables de crêperies
- 63. Fast-Food japonais (plat exotique + rapidité)
- 64. Restauration aventure (cuisine authentique harmonisée avec le décor : bédouin, mexicain, amérindien, australien, népalais...)
- 65. Restauration mobile à emporter sur place ou à livrer (plateaux repas du jour, plateaux dîners pour clientèle de particuliers, entreprises), plats à domicile pour malades

SERVICES À DOMICILE

Principe général : Simplifier la vie des particuliers en rendant des services de proximité conformes à leurs attentes (sécurité, qualité, lieu, horaires...)

Conseil : éviter la concurrence locale avec les associations et l'entraide familiale, en restant toujours disponible, aimable et en soignant le détail.

Nouveaux créneaux :

- 66. Service de livraison rapide sur mesure (courses alimentaires, pharmacie, suivi des réparations...)
- 67. Multiservices à domicile (ménage, formalités administratives, entretien des plantes, jardinage, sortie des animaux, entretien du linge, petits services express 7j/7...)
- 68. Entretien de véhicule à domicile avec atelier mobile, prise en charge et retour du véhicule à une adresse convenue
- 69. Livraison de lits et de matelas à domicile
- 70. Coursier à vélo avec prix très compétitif
- 71. Location de chiens, de chats de compagnie, de plantes ; garderie à la journée des animaux
- 72. Livraison de menus à domicile à partir d'un catalogue de plusieurs restaurants (avec prix identique que ceux pratiqués en salle)
- 73. Décapage et coup de jeune donnés aux meubles en bois
- 74. Livraison de croissants frais chaque matin aux estivants et aux vacanciers

SERVICES AUX PARTICULIERS

Principe général : idem services à domicile

Conseil : Rechercher avant tout la fidélisation

Nouveaux créneaux :

- 75. Entraînement à la sécurité (cours, séminaires, produits anti-agression, prévention...)
- 76. Cours particuliers d'informatique et SAV à domicile
- 77. Cours pratiques pour bricoleurs du dimanche
- 78. Entretien de tombes funéraires avec prise en charge du déplacement des personnes âgées
- 79. SAV électroménager multimarques
- 80. Intermédiaire en covoiturage (les conducteurs récupèrent 70% des versements demandés aux passagers)
- 81. Médiateur de proximité, médiation pour litiges automobiles (intervention auprès du garagiste et de l'assureur)

SERVICES AUX ENTREPRISES

Principe général : Sous-traitance dynamique de services

Conseil : être irréprochable

Nouveaux créneaux :

82. Sous-traitance d'un service après-vente client (call center en réception d'appels)
83. Sous-traitance de l'innovation (pratiquer le consulting confidentiel en R&D)
84. Agence de travail temporaire avec uniquement des experts missionnés
85. SOS service après-vente informatique

TOURISME À THÈME

Principe général : Proposer des activités originales dans les 4 domaines suivants : l'authenticité à travers le tourisme vert et les modes de vie, l'aventure et la quête de l'extrême, la culture et le patrimoine, la forme et l'équilibre personnel.

Conseil : se positionner comme un spécialiste incontournable dans un domaine précis. Prodiguer des conseils personnalisés en offrant la plus grande qualité de prestation

Nouveaux créneaux :

86. Monter un raid à partir de plusieurs activités sportives
87. Créer un safari de pêche ; gîte et stage de formation à la pêche
88. Organisation de sorties, journées et W.E à partir d'abonnements (thermalisme, thalassothérapie, activités sportives, découverte, ...) ; journées seniors à thème ; jeux de piste géant à base d'itinéraires liés au patrimoine, à la culture, à des événements publics
89. Célébrations originales de l'an 2000

VENTE SUR INTERNET

Principe général : Faire de l'usage du Web un outil rentable pour le business

Conseil : Cibler les passionnés en visant l'international.

Nouveaux créneaux :

90. Créer un centre d'affaires virtuel en fédérant des entreprises pour agir en commun à l'international (appels d'offre, vitrine de produits à l'exportation, alliances, recherche de distributeurs...)
91. Vendre des adresses et éditer des annuaires
92. Développer un moteur de recherche, fournir de l'accès, héberger
93. Explorateur de sites Internet par le biais d'agents intelligents ou de robots de recherche
94. Sécurisation des données sur Internet et argent électronique
95. Création de logiciels de galerie marchande
96. Allier la télévision et Internet
97. Création d'une agence de cyberpublicité
98. Serveur de traductions rapides et moins chères
99. Devenir grossiste de produits ou de services sur Internet à prix d'usine ou discount ; ouvrir un magasin virtuel (automobile, électroménager, Hi-Fi, informatique, télécommunication, vêtements...)
100. Ouvrir et gérer un centre d'échange de matériels d'occasion ou de services ; Devenir broker international

3. Quel style d'entrepreneur vous concerne le plus : le « promoteur », le « gestionnaire », « l'approche entrepreneuriale », « l'approche administrative » ?

« PROMOTEUR » OU « GESTIONNAIRE »

Il existe 4 grands types d'entrepreneuriat. Aux extrêmes des comportements se situent « le promoteur » et le « gestionnaire » avec entre ces 2 pôles, l'existence d'un large éventail de comportements managériaux qui se répartissent eux-mêmes en 2 grandes catégories : l'approche entrepreneuriale et l'approche de type administrative. En France et selon l'avis du président de l'*Institut de L'Entreprise*, la tendance actuelle est que la plupart des chefs d'entreprises sont *« trop gestionnaires et pas assez entrepreneurs »*, invoquant *« un environnement mouvant qui pousse à rechercher la sécurité plutôt que la prise de risque »*.

. Le promoteur

Il se révèle le plus offensif en étant fortement assuré de son aptitude à saisir et à exploiter les opportunités, indépendamment des ressources dont il dispose au départ. C'est un fonceur, un « chasseur » d'opportunités qui ouvre des voies. Son discours se résume de la manière suivante : *« je me laisse uniquement guider par mon appréciation des opportunités existantes dans mon environnement et je ne me laisse pas freiner par le caractère limité des ressources dont je dispose »*. Le « promoteur » est enclin à réagir très vite et à exploiter rapidement les opportunités qui se présentent à lui. Ce n'est pas sa capacité d'action qui est en cause, mais plutôt la constance de son engagement. Il cherche en permanence à se tenir informé des progrès de la réalisation de son projet, par des contacts directs avec tous les intéressés.

. Le gestionnaire

Il est beaucoup plus défensif et privilégie l'utilisation efficace des ressources disponibles, en s'interrogeant principalement sur la manière d'utiliser au mieux les ressources mises à sa disposition. Le « gestionnaire » met beaucoup plus de temps à se décider, mais, une fois qu'il s'est engagé, il reste stable dans ses choix. La lenteur à se déterminer donne parfois une impression d'immobilisme et, une fois la décision prise, il semble à nouveau se figer dans son engagement. En terme de prise de risque, le « gestionnaire » fait face en analysant soigneusement la situation au préalable et engage des ressources importantes, une fois la décision d'investissement prise. Il préfère établir des relations formelles en déléguant son pouvoir de décision, seulement après avoir défini précisément les responsabilités et les prérogatives de chacun.

. L'approche entrepreneuriale

Elle met l'accent sur la recherche d'opportunités de développement, faisant que l'entrepreneur est souvent qualifié d'opportuniste, de créatif et de novateur sans avoir pour autant la préoccupation de défricher des terres vierges. Ainsi une opportunité peut être identifiée, en réactualisant des idées anciennes ou en utilisant des approches traditionnelles de façon créative. C'est sa capacité à s'engager et à se désengager rapidement qui vaut à l'entrepreneur sa réputation de joueur. Il sait accepter une prise de risque importante, en maîtrisant l'art de faire un peu plus avec un peu moins. Il essaie de maximiser la création de valeur en n'utilisant à chaque fois, que le minimum de ressources nécessaires. Une autre qualité déterminante chez lui, est qu'il sait structurer les projets en plusieurs étapes. Il sait utiliser les ressources externes, déterminer celles qui sont nécessaires en interne et éliminer celles qui sont inutiles ou qu'il ne faut pas détenir. L'entrepreneur sait fort bien exploiter les compétences, le talent et les idées des autres, ce qui est une aptitude précieuse dans l'univers en mutation des entreprises. Bien que certains pensent qu'un bon entrepreneur ne peut pas être un bon manager, il n'en reste pas moins que ce dernier doit posséder une bonne aptitude à la gestion et à la conduite des hommes. L'approche entrepreneuriale se distingue également de celle de type administrative, par une politique de rémunération et d'intéressement plus axée sur la création de valeur et sa distribution, avec une recherche de retour sur investissement rapide. Le plus souvent, les niveaux de rémunération sont déterminés par les performances et récompensent les résultats de l'équipe toute entière.

. L'approche administrative

Elle admet la nécessité de rechercher des opportunités de croissance, mais intègre les réflexions de type gestionnaire en ce qui concerne notamment les ressources disponibles. Par exemple en matière de rémunération, l'approche administrative attache moins d'importance à la maximisation et à la distribution de la valeur. Elle est davantage guidée par le souci de protéger les positions acquises et assurer leur sécurité. Les rémunérations s'établissent souvent en fonction des responsabilités individuelles, alors que les performances sont mesurées par rapport à des objectifs de profit à court terme. Dans ce type d'organisation, les gratifications prennent souvent la forme de promotion à des échelons hiérarchiques supérieurs.

4. Il existe 7 grandes manières d'entreprendre, lesquelles ?

DIFFÉRENTES MANIÈRES D'ENTREPRENDRE

Bien que le débat sur la définition de l'entrepreneuriat continue de diviser le monde de la recherche universitaire, il est possible de séparer la question selon 2 camps distincts. D'un côté, on estime que le concept d'entrepreneuriat s'applique uniquement à la création d'entreprises nouvelles capables de générer de la richesse, avec une distinction nette entre «l'entrepreneur classique» et le «petit patron» dont les motivations et les attitudes face à la croissance sont différentes. D'autres soutiennent que le principal de l'entrepreneuriat se définit comme une démarche créative conduisant à l'amélioration d'une organisation. En fait, il est évident que les modes d'entrepreneuriat peuvent changer du tout au tout entre celui d'un artisan, d'un cabinet libéral ou d'une start-up, selon que l'on utilise des méthodes tantôt rétrogrades, classiques ou avant-gardistes. Il est clair que la population des entrepreneurs est extraordinairement diverse et hétérogène. Elle est fondamentalement influencée par des facteurs de personnalité, le contexte familial, les premières expériences professionnelles et l'environnement économique. Toutefois, le processus de création et le mode de gestion des entreprises nouvelles permettent de différencier plusieurs types d'esprit entrepreneurial, selon que l'on considère les TPE, l'entreprise familiale ou les nouvelles activités au sein des grandes entreprises (corporate venturing).

1° CRÉATION D'UNE TPE (très petite entreprise)

Qu'elle soit commerciale, individuelle (soho), à responsabilité limitée ou start-up, il s'agit au départ et dans la plupart des cas de créer de toute pièce, une entité juridique qui n'existerait pas sans la volonté d'un homme ou de quelques associés. Avant de devenir une PME ou une PMI, la quasi-totalité des nouvelles entreprises sont d'abord des TPE. Lorsque la création est ex-nihilo et qu'elle accouche d'un nouveau produit, d'un nouveau service prenant possession d'un nouveau marché, c'est alors et par excellence le domaine des vrais fondateurs, des pionniers, des aventuriers et des conquérants modernes. Le passage est ici global, nécessitant de tout faire et de tout mettre en place dans le risque et l'incertitude, du produit ou service à l'organisation, de la prospection à la communication, de la gestion quotidienne aux multiples démarches administratives.

La création d'une TPE nécessite une forte dose de courage pour le passage à l'acte, une capacité d'innovation, de la polyvalence, de l'enthousiasme, de la souplesse, de l'autonomie et de la convivialité entre ses membres. Et ce d'autant plus, que la plupart des petits entrepreneurs souffrent d'un fort sentiment d'isolement, d'horaires lourds, de privations et de revenus médiocres.

2° REPRISE D'ENTREPRISE

Dans notre culture occidentale, il est habituel de penser que l'entrepreneur type est issu d'un milieu socialement défavorisé, qu'il est pauvre, immigrant, dispose d'un faible niveau d'éducation et qu'il est animé par un besoin irrésistible de s'affirmer, afin de prendre sa revanche sur la société.

Le cas de la reprise d'entreprise démontre, au contraire, que le profil de l'entrepreneur-repreneur en est très éloigné :

- . C'est un homme de 45 ans, marié avec enfants.
- . 91% d'entre eux sont adhérents à un réseau de cédants/repreneurs.
- . 69% disposent de moins de 300.000 € de fonds personnels.
- . 62% sont demandeurs d'emploi (mais issus d'une formation universitaire).
- . 40% n'ont pas d'idée préconçue sur le secteur d'activité.
- . 7% possèdent déjà une entreprise.
- . 4% ont déjà une expérience de reprise d'entreprise à titre personnel.
- . 3% manifestent un intérêt pour une entreprise en difficulté.

Source : *Ernst & Young Corporate Finance*

3° ENTREPRISE FAMILIALE

La transmission et la direction de l'entreprise se transmettent de père en fils ou fille ou gendre sur plusieurs générations. Le principe est de développer l'entreprise dans la continuité du socle culturel familial (tradition, éthique, comportements sociaux) et d'exercer l'esprit entrepreneurial dans les traces du dernier dirigeant. Des évolutions et des ruptures innovantes sont naturellement admises dans la logique, l'opportunité et la contrainte des marchés existants, dès lors qu'elles permettent de développer avec assurance et sécurité, l'emprise et la renommée familiale. Au départ, l'esprit entrepreneurial est le plus souvent subi et imposé, que choisi parmi les successeurs désignés ou volontaires de la famille même si ensuite, il peut reposer sur de véritables talents de développeur ou de gestionnaire. En cela, l'héritier familial bénéficie d'un avantage certain au départ, lui occultant toute une partie du risque, de la fragilité et de l'incertitude faisant habituellement le quotidien et la «galère» de l'entrepreneur indépendant.

4° FRANCHISE

En Europe, la franchise est considérée comme une activité de petite entreprise. Elle permet à un entrepreneur de réussir plus rapidement en s'appuyant sur un secteur d'activité ou un produit existant. A partir d'une entité juridique lui appartenant, le franchisé bénéficie d'une marque à forte notoriété associée à des produits ou services connus ou exclusifs en contrepartie desquels, il s'oblige à verser des redevances sur le résultat réalisé (CA). Le caractère spécifique de la franchise s'examine surtout dans les relations contractuelles et commerciales entre le franchisé et le franchiseur.

5° RACHAT D'ENTREPRISE PAR LES SALARIÉS (RES)

Dans ce cas de figure, l'équipe de management en place (les cadres) rachète aux actionnaires le capital de l'entreprise et s'engage à assurer sa gestion. A cette occasion, la taille de l'entreprise et son organisation font l'objet de nouvelles adaptations et/ou d'un projet d'entreprise. Les nouveaux «dirigeants-actionnaires» en profitent pour ouvrir le capital à des investisseurs de type sociétés de capital-risque.

6° MANAGEMENT BUY-IN

L'acquisition de l'entreprise s'effectue par une équipe de direction extérieure, laquelle rachète aux actionnaires le capital d'une société ou d'une filiale. Le plus souvent, l'équipe en place est associée à cette opération désignée également «bimbo» (management buy-in et management buy-out) qui signifie en anglais, «potiche».

7° CORPORATE VENTURING

Le développement de nouvelles activités au sein d'une grande entreprise (corporate venturing), s'inscrit dans une stratégie d'investissements portant principalement sur des opportunités de croissance. Il s'agit là de stimuler l'esprit d'entreprise «maison», en dynamisant ou redynamisant des activités de filiale. Les cadres directement concernés sont alors considérés comme de véritables «entrepreneurs». Le corporate venturing peut concerner des investissements portant aussi bien sur une création d'entreprise récente ayant des besoins en capitaux, sur des participations conjointes ou joint-venture ou encore, sur un management de nouvelles filiales regroupées au sein d'une «direction du développement».

5. Un bon entrepreneur doit disposer d'une bonne dizaine de traits de personnalité bien distincts. Quels sont-ils selon vous ?

LE MYTHE DU HÉROS

Il existe 3 catégories d'individus : ceux qui créent l'événement, ceux qui le regardent en spectateurs et ceux qui se demandent avec perplexité ce qui a bien pu se passer. Si la catégorie à laquelle appartient l'entrepreneur est évidente, c'est que plusieurs traits de caractère l'identifient précisément. Son comportement et son fonctionnement mental en font une catégorie d'acteurs économiques et de citoyens assez rare. Mélange de créativité et d'irrationnel, le fonctionnement de l'entrepreneur explique sa capacité à produire régulièrement des réalisations constructives. Les constantes du mythe héroïque (humble origine du héros, ascension rapide vers la notoriété et le pouvoir, victoire sur les forces du mal, propension au péché d'orgueil et chute précipitée par la trahison ou le sacrifice héroïque) se reproduisent régulièrement chez nombre d'entrepreneurs, avec en toile de fond, la présence d'un «choeur antique» (proches et collaborateurs) qui célèbrent ses prouesses. La reproduction de ce mythe explique pourquoi la plupart des entrepreneurs vivent dans un tel état de tension et ont l'impression d'avancer en permanence sur le fil du rasoir, avec le sentiment que leur réussite est éphémère. Pourtant les entrepreneurs n'ont pas plus de problèmes personnels que les autres et ne souffrent pas davantage de troubles de la personnalité. Ils ont seulement une façon bien à eux de faire face aux contraintes et aux tensions de la vie de tous les jours.

10 principaux traits de personnalité s'avérant déterminants chez l'entrepreneur type :

. INITIATIVE & TÉNACITÉ

Un sens marqué de l'initiative associé à une ténacité et à une force de conviction capable de le faire «soulever des montagnes» et franchir la plupart des obstacles qui se dressent devant lui.

. NON-CONFORMISME

Un mode de pensée non conformiste, souvent avant-gardiste qui ne rentre dans aucun moule prédéfini, lui permettant d'oser en premier des ruptures, dans lesquelles s'engageront ensuite les autres.

. DÉTACHEMENT À L'ARGENT

La non obsession de l'argent est pathologique chez l'entrepreneur (sauf exceptions). Il le considère davantage comme un moyen de développer d'autres activités, que comme un signe de réussite personnel.

. PRISE DE RISQUE

Une prise de risque calculée, maîtrisée et consciente orientée sur un objectif précis. Il existe 4 grands types de risque pouvant affecter l'action de l'entrepreneur : le risque financier, le risque de carrière, le risque familial et social, le risque psychologique.

. GESTION DE L'ÉCHEC

Une capacité formidable à gérer l'échec, acceptant l'idée qu'un revers peut toujours arriver, mais que celui-ci sera alors «opportuniste» en rebondissant dessus.

. FACTEUR CHANCE

Une disposition toute particulière à disposer par la constance d'un comportement sain et homogène, d'un «facteur chance» et de «coups de pouce» favorables du destin qui font toute la différence avec ceux qui ne réussissent pas et contribuent à faire de lui un individu simple et humble.

. REJET DE L'AUTORITÉ

Un besoin de tout contrôler et de superviser qui le pousse à vouloir diriger seul, en restant allergique à toute forme d'autorité en provenance des autres. C'est d'ailleurs le plus souvent le refus de l'autorité qui conduit les individus «inadaptés» aux règles des organisations rigides, à devenir des entrepreneurs.

. ÉTAT D'ALERTE

Une propension à la défiance et un état d'alerte permanent, qui l'oblige à se tenir prêt à toute éventualité et revers de fortune. C'est d'ailleurs paradoxalement dans l'adversité, que beaucoup d'entrepreneurs se sentent en pleine possession de leurs moyens.

. RECONNAISSANCE

Un fort besoin d'être admiré, d'être écouté et reconnu. L'entrepreneur veut prouver à tout prix qu'il «faut» et que l'on peut compter sur lui.

. PRO-ACTIF

Mélange de stratégie offensive sur le terrain et de stratégie défensive dès lors qu'il s'agit de sa propre image, l'entrepreneur est à la fois un homme responsable, pro-actif mais aussi foncièrement empirique. Incapable de rester inactif, il a du mal à maîtriser ses impulsions et peut être enclin à de fortes sautes d'humeur.

6. Le métier d'entrepreneur supporte également 6 types de troubles fréquents et/ou psychopathologies, lesquels ?

PSYCHOPATHOLOGIES ENTREPRENEURIALES

Le métier d'entrepreneur est assujéti plus que d'autres à la solitude, au manque de temps et à l'implication totale. Les facteurs déclenchants de psychopathologies entrepreneuriales trouvent leurs principales sources dans le «saut» professionnel que représente la création d'entreprise. Si les premières années sont déterminantes pour la survie de l'entreprise nouvellement créée, ce sont également celles durant lesquelles l'entrepreneur est le plus fortement sollicité. Souvent peu préparé à sa nouvelle tâche, il développe un certain nombre de comportements qui mal gérés ou insuffisamment pris en considération, peuvent mettre en péril son propre avenir, l'équilibre de son couple et celui de son entreprise. Fortement sollicité par les situations permanentes de stress et de d'isolement voire d'incompréhension, l'entrepreneur est soumis à des pressions psychologiques et nerveuses qui ont une influence considérable sur son comportement et/ou sur le devenir de son entreprise.

Les 6 principaux comportements psychopathologiques pouvant être observés chez l'entrepreneur :

. SOLITUDE

Seul dans sa tête, seul face à la prise de décision et principal responsable du passage à l'acte, le leadership exercé par l'entrepreneur fait que dans la plupart des cas, il ne reçoit ni contradiction, ni remise en cause en provenance de son entourage. Etre son propre patron signifie occuper le sommet de la pyramide hiérarchique, par conséquent être l'ultime recours sans pouvoir bénéficier d'un partage des responsabilités.

. STRESS

Mal numéro 1 de l'entrepreneur, le stress est son quotidien. En tant qu'homme orchestre, il fait tout et doit être présent sur tous les fronts. La préservation du cercle de la famille et des amis, facteur d'équilibre indispensable, se révèle dans la pratique extrêmement difficile. Conscient de l'importance de son rôle, il est exposé à toutes sortes de contextes anxiogènes qui s'ajoutent les uns les autres. Assumant seul et souvent dans l'urgence des négociations avec les clients, les fournisseurs, les banquiers et le personnel, il vit toutes ses relations de manière éprouvante et difficile.

. POIDS DES RESPONSABILITÉS

La prise de risque est omniprésente dans le quotidien de l'entrepreneur. Il sait qu'il risque tout, de son patrimoine personnel à la sanction judiciaire, jusqu'à l'altération de son image professionnelle. Il doit supporter au-dessus de sa tête «une épée de Damoclès» symbolisée par le dépôt de bilan, lequel caractérise, en France, l'échec entrepreneurial par excellence. Une dimension qui n'existe pas aux Etats Unis ou au Canada, pays qui ont su développer une véritable culture entrepreneuriale et pour lesquels, l'échec est assimilé non pas à une faute, mais à une expérience «fortificatrice», porteuse d'enseignement. L'entrepreneur assume d'autre part, une lourde responsabilité à l'égard des hommes et des femmes qui le secondent et le suivent dans son aventure. Cette «charge d'âme», qui n'est souvent perçue que de manière diffuse lors de la phase de démarrage proprement dite, peut prendre une acuité particulière à l'épreuve du quotidien et de la gestion de situations humaines difficiles.

. MÉGALOMANIE

Trouble de nature narcissique, la mégalomanie apparaît surtout dans l'ivresse de la réussite. Elle se traduit par une surestimation de la valeur personnelle et intellectuelle, voire d'un sentiment de puissance et d'importance sociale. Cette glissade comportementale a surtout des conséquences néfastes dans l'organisation de l'entreprise, d'autant plus que l'environnement de l'entrepreneur n'est que rarement formé ou à même de jouer un rôle de garde-fou, notamment au cours des premiers mois d'existence de l'entreprise.

. EXALTATION ET MYOPIE

Il s'agit d'un optimisme exagéré assorti d'un esprit «embrumé» selon Daniel F. Muzyka et Sue Birley. Le manque de discernement, incompréhensible a posteriori, est l'une des manifestations les plus criantes constatées chez de nombreux créateurs-entrepreneurs. Il est pourtant naturel que la conduite d'un projet entrepreneurial s'accompagne d'une phase de fièvre et d'exaltation, surtout lorsque la création d'entreprise intervient à la suite d'un licenciement et/ou d'une période de chômage. Habité par un projet dans lequel il se surinvestit, tendu vers un but perçu comme essentiel pour lui, l'entrepreneur court facilement le risque de basculer dans l'irréel et de céder aux sirènes de la précipitation. Il peut perdre alors toute vision claire et raisonnée des intérêts en jeu. Les premiers symptômes se manifestent par l'évacuation quasi compulsive des problèmes, au profit de la première solution qui se présente. L'évitement des situations anxiogènes remplace toute forme de prise de décision rationnelle.

. DÉPRESSION

La combinaison de facteurs anxiogènes associée à une situation de crise, peut créer un cycle de type «impuissance-désespoir» dans lequel les facteurs anxiogènes s'aggravent en eux-mêmes, favorisant alors un terrain propice à la dépression. Cet état peut se traduire par un désengagement total de l'entrepreneur, une décompensation psychopathologique qui lui fait fuir la réalité quotidienne de sa société et les responsabilités de sa tâche. Dans certains cas extrêmes, cet état dépressif peut conduire à une forme de suicide, décision par laquelle l'entrepreneur pense que la cessation d'activité est la seule issue à une situation jugée comme économiquement désespérée (mais qui ne l'est pas forcément dans l'objectivité des faits).

7. En considérant que la création d'entreprise relève d'une course d'obstacles, pouvez-vous indiquer les principales mesures à prendre pour les anticiper et/ou pour éviter les pièges ?

UNE COURSE D'OBSTACLES

En matière de création d'entreprise, la théorie ne peut être que bonne conseillère mais certainement pas la solution à appliquer, sans prise en compte de l'ensemble des problèmes pratiques qui jalonnent le parcours de chaque entrepreneur. Seule l'expérience par soi-même permet d'apporter les réponses idoines. Il est néanmoins incontestable que les multiples obstacles auxquels ont dû faire face ceux qui ont réussi, ont des communs dénominateurs : mauvaises prévisions, mauvais clients, mauvais fournisseurs, mauvais timing... et qu'il est par conséquent possible de les anticiper afin de s'en prémunir.

. Evaluation des délais

L'entrepreneur sous-estime toujours le temps nécessaire pour voir aboutir ses démarches. Une erreur courante est la mauvaise évaluation du temps que nécessite l'accès aux véritables décideurs, par conséquent la durée prévisionnelle nécessaire à la réalisation du chiffre d'affaires. Une autre erreur habituelle consiste à sous-estimer le délai imparti pour développer un nouveau produit et l'introduire sur le marché. De la même manière, l'entrepreneur se laisse souvent surprendre par le temps qu'exigent l'installation d'un bureau, la bonne pratique des systèmes de communication et de transmission de l'information, la mise en place efficace des procédures administratives, ainsi que mille et un détails de logistique qu'il doit assurer seul, alors que dans les grandes entreprises (dont il peut être issu) ceux-ci sont déjà assurés par d'autres.

. Asseoir sa crédibilité

Même un cadre doté d'une riche expérience et d'une bonne réputation se voit mis à l'épreuve de la compétence, dès qu'il se met à son compte. En ce domaine, toute nouvelle entreprise démarre presque toujours à zéro sur le plan de la crédibilité (sauf liens commerciaux favorisés avec d'anciens clients ou connaissances). Le problème est encore plus aigu, lorsqu'il s'agit de faire accepter un nouveau produit ou un service inédit dans un milieu peu connu de lui et mal informé. Les faux départs, les impasses et les ajustements de stratégie sont alors autant de péripéties inévitables, avant d'asseoir définitivement sa crédibilité. Connaître à fond son secteur d'activité, s'appuyer sur les réseaux de relations que l'on a su tisser et s'en tenir strictement aux produits, aux techniques et aux marchés que l'on connaît le mieux sont les meilleurs atouts pour atteindre rapidement un niveau de crédibilité suffisant.

. Constituer une solide équipe

C'est la tâche prioritaire à laquelle doit s'atteler l'entrepreneur. Il s'agit de trouver les meilleurs éléments avec patience et persévérance. Une recherche et une quête sans compromis, qui n'a rien de simple et d'évident. La compétence de l'équipe dirigeante est un élément vital de la réussite d'une entreprise. C'est pour cela qu'il est nécessaire d'y consacrer beaucoup de temps, à la fois en utilisant les ressources de ses propres réseaux d'informations et de contacts mais également, en faisant appel à des ressources externes (chasseur de tête, cabinet de recrutement) malgré le poids des honoraires.

. Etre un leader

Le rôle le plus difficile et le plus prenant moralement, est sans doute celui de meneur d'hommes. Amener les autres à voir les choses comme soi, stimuler leur esprit d'entreprise, les motiver et les encourager à travailler ensemble sur des objectifs précis, suppose des qualités de leadership, de capacité à diriger et d'exercice de l'autorité tout en sachant déléguer. Cela impose également de savoir affronter les conflits sans détour, de gérer les problèmes humains et de prendre des décisions parfois difficiles.

. Affronter les conflits

Les conflits sont inévitables dans une entreprise en développement. L'entrepreneur considère sa société comme une famille où tous les membres partagent les mêmes valeurs et objectifs. Dès lors, le traitement des divergences de vue ou de stratégie oblige, dès le début, à ce que toutes les parties communiquent entre elles et sachent s'écouter mutuellement. Il vaut mieux ne pas attendre que les conflits éclatent pour s'assurer de l'existence de relations ouvertes et efficaces dans son entreprise.

. Réduire la pression

Le plus souvent l'entrepreneur va au feu au détriment de toute planification. Il s'estime responsable de tout et de tous et vit entièrement pour son entreprise. La pression est alors constante et pesante. Alors que certains de ceux qui ont réussi, déclarent qu'ils n'auraient jamais tenté l'aventure s'ils avaient su ce qui les attendait, d'autres avouent avoir trouvé un équilibre et réussi à s'épanouir dans leur métier. Ces derniers, sont en général ceux qui ont su trouver le temps pour la famille et les amis, qui ont su s'occuper de leur santé, s'ouvrir et s'aérer l'esprit sur d'autres centres d'intérêts, bref, ceux qui s'obligent à vivre pleinement en dehors de leur travail et savent nourrir toutes les facettes de leur personnalité. C'est d'ailleurs dans ces conditions, que l'entrepreneur se sent le mieux à même d'affronter la charge des problèmes quotidiens et de jouir pleinement de sa réussite.

. Se méfier des prévisions

Quand il s'agit d'établir des prévisions de chiffre d'affaires, c'est bien connu, tout le monde se trompe. Alors qu'en matière de projections des coûts, celles-ci se révèlent fiables le plus souvent. S'il est une règle à laquelle l'entrepreneur ne doit jamais faillir, c'est bien de «*ne jamais se trouver à court de trésorerie*». C'est d'ailleurs la clé du succès pour une start-up que de se préserver, à tout moment, une bonne capacité d'autofinancement.

. Protéger les marges

Beaucoup d'entrepreneurs sont d'excellents vendeurs et ont tendance en cas de difficultés, à se concentrer sur leur point fort : vendre plus. Pourtant vouloir baisser les prix pour mieux passer, oblige à pincer les marges, par conséquent à réduire à terme la capacité financière, à alourdir le volume des coûts et poser des problèmes de cash-flow et de crédit. Un des meilleurs conseils de prudence suggère de protéger les marges dès le départ de l'activité, en évitant de se polariser sur une fuite en avant du chiffre d'affaires.

. Choisir de bons fournisseurs

Mettre en place une relation de confiance avec ses fournisseurs n'est pas chose évidente et peut prendre plus de temps que prévu. Ce n'est que dans la durée (après plusieurs affaires correctement réalisées) que peuvent se construire les bases d'un échange négocié durable avec de bonnes conditions d'approvisionnement (qualité, délais) ou de réalisation de travaux (prix). Tout au long des premiers contrats, l'entrepreneur doit s'appliquer à convaincre ses fournisseurs clés qu'ils ont intérêt à travailler avec son entreprise.

. Faire respecter les échéances de paiement

Comme il a été indiqué précédemment, l'accent mis sur la seule augmentation du chiffre d'affaires tire la clientèle vers le bas. Cela favorise parallèlement un laxisme en matière de recouvrement des factures aux dates prévues. Les impayées constituent très souvent une source de déséquilibre dans la trésorerie des jeunes entreprises, d'autant plus que ces dernières sont obligées de subir les conditions imposées par les plus grandes. Il est donc nécessaire d'établir dès le départ, des méthodes de contrôle strictes et d'imposer ou de négocier le respect des échéances selon les règles habituelles du recouvrement.

. Se méfier du long terme

Le plus judicieux est de se méfier, durant les premières années, d'engagements financiers pris sur le long terme. Une nouvelle entreprise ne peut pas se permettre de voir trop grand. L'entrepreneur doit donc constamment se démenter pour prévoir et planifier au mieux l'expansion de son entreprise en fonction des moyens dont il dispose. Il doit absolument éviter l'apport de biens personnels en garantie, ce qui induit fréquemment une immobilisation de fonds pouvant s'avérer handicapante.

8. Parmi les 8 «quêtes du Graal» permettant à l'entrepreneur de mener à bien son étude de marché (recherche, d'information, qualité de l'information recueillie...) pour valider son projet, quelles sont celles qui expriment le plus le pragmatisme et le sens du réalisme du futur patron ?

L'ÉTUDE DE MARCHÉ

Il est évident que la parfaite connaissance du marché est l'un des éléments fondateurs de l'entrepreneuriat, sans laquelle l'entreprise coure assurément à sa perte. Il est essentiel que l'entrepreneur comprenne les tenants et les aboutissants de son marché et qu'il soit réaliste quant à ses chances de succès.

8 conseils pour mener à bien une étude de marché :

. Rechercher l'information

Il est recommandé de participer soi-même à l'étude de marché, même si celle-ci est déjà sous-traitée à l'extérieur. En observant et en interrogeant sur le terrain les clients potentiels, surgissent alors inmanquablement de nouvelles idées, des suggestions et des prises de conscience. Glaner des informations pertinentes sur le comportement des clients et des partenaires permet de mieux affiner son offre et vendre mieux.

. Qualité de l'information recueillie

Il est de loin préférable d'accorder de l'importance à la qualité des informations recueillies, plutôt qu'à la quantité d'études fournies. S'il convient d'interroger un nombre suffisant de personnes, il ne faut toutefois pas limiter sa réflexion au nombre et à la diversité des informations collectées, mais se poser des questions pertinentes sur leur précision, leur portée, leur justesse et leur intérêt réel. La réflexion sur ce que l'on apprend est essentielle avant, pendant et après l'acte d'agir et de décider.

. Suivre son instinct

L'enquête est un processus d'apprentissage. Il est donc nécessaire quelquefois de changer de technique, de s'orienter vers d'autres sources, de prendre d'autres directions que celles prévues initialement. Il faut savoir suivre son instinct et se tenir prêt à sonder et à expérimenter à tout moment, selon les opportunités de rencontre.

. Recommencer plusieurs fois

L'approche itérative consiste à recommencer plusieurs fois la démarche de collecte d'informations et/ou d'interviews. Il ne s'agit pas de rentrer chez soi, en se contentant d'une première récolte d'informations limitée à des oui et à des non, mais de réfléchir sur le sens à donner en envisageant de recommencer la démarche de manière de plus en plus ciblée et précise, tant que le doute ou l'imprécision persiste. L'approche itérative est un processus d'évaluation qui permet d'enrichir et de consolider en profondeur l'analyse.

. Etre prêt à modifier une partie de son projet

L'avantage du processus itératif concerne le fait qu'il faudra sans doute adapter le projet, le produit ou le service au cours de l'étude de marché et de son évaluation. Il faut donc être prêt à modifier de manière pragmatique et sans état d'âme son offre, en testant différentes combinaisons de caractéristiques que celles prévues initialement.

. Rechercher une évaluation objective

Souvent les personnes interrogées ont l'impression que la motivation première de l'interviewer est de les convaincre du bien-fondé de ses idées, voire de leur vendre ses arguments. Si c'est le cas, l'évaluation aura peu de valeur et le résultat même positif ne sera pas significatif. Il est donc recommandé de ne pas vendre ses idées et de ne rien laisser paraître de ses propres positions, même lorsque les réponses confirment ses propres attentes.

. Ne pas s'attendre au miracle

Une étude de marché est seulement destinée à rassembler des informations à la manière d'un puzzle. Durant ce processus, le manque de données utiles ou décisives n'est pas forcément rédhibitoire. Il est même courant que le résultat obtenu n'aille pas dans le sens attendu au départ. Les solutions doivent surtout se nourrir de l'analyse et de la synthèse des informations recueillies, par l'exercice de sa propre réflexion créative.

. Continuer à apprendre

Si le processus de présentation du produit sur le marché est l'occasion d'évaluer de manière théorique l'intérêt de son créneau, la phase de lancement est également riche d'informations concrètes et pratiques. Il est donc nécessaire à ce stade, d'appliquer une méthode de collecte de données permettant de faire des ajustements rapides afin de maximiser les chances de réussite.

9. Au-delà de l'étude de marché, 7 critères permettent d'apprécier la viabilité du projet d'entreprise. Que recouvrent-ils ?

VIABILITÉ DU PROJET D'ENTREPRISE

Selon différentes études, les principales causes d'échec d'une entreprise gérée par un entrepreneur indépendant gravitent presque toujours autour d'un concept commercial mal développé, d'un manque d'organisation et/ou d'un créneau incorrectement évalué. Démontrer l'existence d'un marché ne constitue qu'une première étape. Il est nécessaire en plus, de réfléchir aux façons d'exploiter et de protéger au mieux son idée, ce qui ne conduit pas forcément à la création d'entreprise. La reprise d'entreprise, la vente de brevet, la concession d'une licence ou encore, chercher à devenir partenaire d'un joint-venture sont d'autres possibilités inhérentes à l'entrepreneuriat. Dans le cas où l'entrepreneur opte pour la création d'entreprise, il ne doit pas oublier que les concurrents restent rarement inactifs. Au mieux, ils seront lents et/ou inefficaces dans leurs réactions. Au pire, ils s'approprient rapidement l'idée (contrefaçon, déclinaison) ou lanceront une réplique destinée à reprendre le marché en main. Dans tous les cas, il est important d'évaluer le temps dont on peut disposer, avant que la réponse concurrentielle n'ait de véritable impact sur les ventes. Parmi les principaux facteurs stratégiques utilisés dans l'évaluation d'un projet d'entreprise, l'un des plus importants reste la capacité de l'entreprise à conserver sa position concurrentielle. En ce domaine, la capacité à mettre en oeuvre est jugée plus importante que celle d'analyser et de conceptualiser ce qui pourrait être fait.

De l'avis d'investisseurs en capital-risque, 7 critères permettent d'apprécier la viabilité d'un bon projet d'entreprise. Des critères que l'entrepreneur peut également s'imposer à lui-même afin d'asseoir sa démarche :

- . Couple produit/marché (taille estimée du marché et croissance possible...);
- . Dimension stratégique/compétitivité (concurrence, puissance des fournisseurs/distributeurs...);
- . Equipe dirigeante (expérience et compétences en leadership);
- . Compétence en management (capacités en marketing, vente, production, organisation...);
- . Projections financières (délai d'atteinte du seuil de rentabilité et le taux de rendement attendu...);
- . Financement (lien entre l'opportunité et les objectifs fixés aux fonds requis...);
- . Opération (niveau d'investissement, niveau de développement possible de la société...).

10. Pour réussir le passage à l'acte de la création d'entreprise, tout entrepreneur doit rester constamment avisé aussi bien en matière d'approche commerciale, de vie privée, d'écueils juridiques que de gestion prudente. Pouvez-vous citer une vingtaine de mesures simples à prendre pour éviter l'échec ?

RÉUSSIR LE PASSAGE À L'ACTE

Selon l'APCE (Agence pour la création d'entreprise), 3,5 à 4 millions de Français ont un projet de création d'entreprise alors que seulement 5 à 6% passent à l'acte en créant ou en reprenant une entreprise. Pourtant durant ce passage, il ne suffit pas d'avoir une bonne idée, de la motivation et des qualités d'entrepreneur pour réussir à créer une entreprise. Si ces conditions sont essentielles, elles ne doivent pas occulter les étapes techniques à venir. Souvent peu gratifiantes et contraignantes, celles-ci restent déterminantes pour construire et pérenniser son affaire. A ce stade, les pièges sont nombreux pour faire qu'une bonne idée au départ se transforme rapidement en cauchemar ou en échec. Les experts identifient habituellement 5 grands types de risques en matière de création d'entreprise : les risques commerciaux, humains et familiaux, juridiques et fiscaux, financiers et de gestion, sociaux et de personnel. Dès lors pour réussir son lancement, il convient de s'assurer d'un minimum d'anticipation et de précautions en observant strictement un minimum de 30 conseils avisés.

MAÎTRISER L'APPROCHE COMMERCIALE

La non maîtrise des facteurs commerciaux est responsable de 70% des échecs constatés dans la création d'entreprise. Les 3 principales causes d'échec commercial sont : les délais trop longs de décision des clients, les clients insolvable et l'étroitesse du marché.

1. Prévoir une activité alimentaire

Pas question de se lancer dans la création sans assurer ses arrières par des revenus réguliers durant les premières semaines d'activité. Pour cela, il est recommandé d'utiliser ses indemnités chômage, de conserver durant quelque temps son poste actuel ou de faire d'autres boulots en parallèle...

2. Partir en conservant ses clients

Peu morale, cette pratique se justifie par le fait que souvent les clients sont plus attachés aux relations avec les personnes, qu'à celles plus formelles les liant à l'entreprise.

3. S'assurer des engagements fermes

Il est absolument nécessaire de disposer d'un portefeuille-client avant de démarrer son activité. La règle N°1 est que tout lancement d'activité (création juridique, embauche...) doit être obligatoirement suivi par des actes rapides de facturation. Il est donc fortement recommandé de traquer le plus tôt possible les premiers clients et prospects, en ne perdant jamais de vue que le chiffre d'affaires est le carburant principal de l'entreprise.

4. Mettre ses clients à contribution

Il ne faut pas hésiter à demander des acomptes à la commande et un traitement de faveur dans le règlement en proposant des délais de paiement plus courts que la normale.

5. Protéger ses idées

C'est un principe de précaution fondamental, afin d'éviter de faire le jeu de la concurrence. En dehors de la nécessité du dépôt de brevet pour une invention matérialisable, il est également recommandé d'utiliser l'enveloppe Soleau pour tout ce qui a trait aux éléments immatériels tels que les concepts, les idées, les projets. L'usage de l'enveloppe Soleau (8,3 € à l'Inpi) n'accorde aucune prérogative en revendication de propriété, mais permet en cas de contestation d'un concurrent de prouver l'antériorité de la création, en accordant à son possesseur la possibilité de poursuivre légalement son affaire. Pour les marques, dessins et modèles il est conseillé de procéder à un dépôt à l'Inpi (225 € les 3 classes de service). L'initiative est identique pour les noms de domaines Internet, auprès d'organismes spécialisés.

PRÉSERVER SA VIE PERSONNELLE ET FAMILIALE

La constante chez les créateurs d'entreprise est que leur vie de famille se trouve inévitablement perturbée durant les 2 premières années. Le risque de divorce est non négligeable dans le couple, lorsque le conjoint n'est pas complice et/ou supporter du projet. D'une manière générale, il faut bien reconnaître que c'est le train de vie (loisirs, rentrées financières, atteintes au patrimoine) et la vie de famille qui pâtissent le plus dans l'aventure de la création d'entreprise.

6. Quitter progressivement son emploi

Afin de bien gérer la période de transition avec la précédente situation, plusieurs solutions sont possibles : opter pour le temps partiel ; obtenir un congé pour création d'entreprise (possible après 36 mois d'ancienneté) ; rechercher le licenciement amiable ou négocié en évitant toute démission intempestive ; passer par la case chômage, en attendant le 90^e jour avant d'engager un dossier de création.

7. Réviser son contrat de mariage

Le meilleur moyen d'éviter de sérieux problèmes en cas d'échec et d'entraîner la dissolution du patrimoine familial à l'occasion d'un éventuel dépôt de bilan, c'est d'opter clairement pour le régime de la séparation de biens.

8. Faire garantir ses prêts bancaires

Dans la mesure du possible, il est recommandé d'éviter de signer une caution personnelle engageant l'intégralité de son patrimoine. Le mieux est de faire garantir ses emprunts directement auprès de la *Sofaris* ou demander à la banque de le faire. La *Sofaris* garantit jusqu'à 50% du prêt qu'elle octroie.

9. Se couvrir en cas d'échec

Lorsque l'on n'a plus droit aux *Assedic*, il est recommandé de souscrire un contrat spécial à l'*Appi* (Association pour la protection des patrons indépendants) ou à la GSC (garantie sociale des Chefs d'entreprise). Le coût est de l'ordre de 2,5 fois le prix des cotisations *Assedic* mais permet d'obtenir des indemnités de chômage en cas d'échec.

ÉVITER LES ÉCUEILS JURIDIQUES

12% des échecs sont dus en partie ou en totalité à des mésententes entre associés. La malhonnêteté d'un partenaire interne ou externe est une cause fréquente de défaillance.

10. Choisir une structure sur-mesure

L'activité en nom propre et l'entreprise individuelle sont recommandées lorsqu'il s'agit de vente de services et de prestations intellectuelles sans frais fixes importants. La Sarl encore très répandue conserve une connotation « artisanale », alors que la SA oblige à une structure plus lourde mais essentielle, lorsqu'il s'agit de convaincre des partenaires commerciaux et financiers.

11. Ne pas exercer de concurrence déloyale

Même en l'absence d'une clause de non-concurrence dans le contrat de travail, le salarié devenant créateur d'entreprise ne doit jamais exercer une activité exactement similaire à celle de son ex-employeur, notamment dans la même zone géographique et avec le même type de clientèle. La nouvelle activité pourrait être considérée comme déloyale et créer la confusion dans l'esprit des clients.

12. Tenir compte des risques de mésentente entre associés

Afin d'éviter des tensions affectant le climat de confiance, il est conseillé de mettre par écrit les attributions de chacun et d'intégrer au moment de la rédaction des statuts, une clause prévoyant les modalités de répartition des parts sociales, leur transmission et la sortie éventuelle des associés.

13. Ne pas sous-estimer la réglementation

Il est toujours judicieux de s'informer sur la réglementation applicable à son métier, comme sur les obligations légales à remplir en contactant directement les CCI, Chambres de métiers, Préfecture ou syndicats professionnels. Pour ce qui a trait aux formalités administratives de création, l'ensemble des documents est accessible sur le site www.apce.com

14. Verrouiller les contrats commerciaux

Ne rien faire à la légère dès lors qu'il s'agit d'un engagement écrit. Il est recommandé de se faire conseiller en considérant les obligations inhérentes aux contrats de distribution, de bail commercial, de contrat de franchise, etc. Il est souhaitable de prévoir une clause de réserve de propriété dans le cadre d'une vente de produits ou de biens matériels.

S'IMPOSER DES RÈGLES DE GESTION PRUDENTE

40% des échecs sont dus en partie ou en totalité à des erreurs de gestion. Selon les créateurs expérimentés, le besoin en fonds de roulement constitue l'obsession N°1 du gestionnaire. Le manque de trésorerie reste le point le plus saillant, faisant dire aux banquiers sous forme de boutade : si vous êtes dans le rouge à la banque, c'est soit à cause d'une baisse d'activité, donc de rentrées d'argent, soit par excès d'activité, donc de sorties d'argent !

15. Veiller à dépenser utile

Il faut économiser au franc près, en évitant toute dépense superfétatoire ou de prestige. Tout créateur doit s'obliger à mettre en place un système débrouille en utilisant les moyens du bord, sachant qu'il n'y a pas de petites économies. Il n'existe aucun comportement type pour lancer son affaire, sinon l'usage d'un bon sens assorti d'une débrouillardise au quotidien.

16. Éviter les stocks importants

Le gonflement des stocks est certainement l'une des principales causes affectant le déséquilibre de la trésorerie (y compris le sur-équipement personnel). L'attrait de la nouveauté, les offres promotionnelles et surtout les remises sur quantités sont les principaux pièges à éviter dans l'approvisionnement, dans l'équipement comme dans la constitution des gammes de produits. Il s'agit au départ de réduire au maximum les stocks et/ou l'achat d'équipements non indispensables en veillant à ne pas compromettre l'activité de l'entreprise, puis ensuite de contrôler précisément leur progression.

17. Jouer sur le crédit fournisseur

Si l'intérêt est de se faire payer comptant ou le plus tôt possible par les clients, l'autre règle du jeu est de différer le plus tard possible le paiement des fournisseurs, après naturellement accord et négociation avec eux. Le crédit fournisseur peut devenir une source de trésorerie à lui tout seul, sachant que le secteur de la distribution l'utilise déjà à fond, ainsi que nombre de collectivités publiques, de centrales d'achat et... d'hôpitaux champions du genre.

18. Éviter l'effet de dépendance au client unique

La plus simple des sécurités capable de diminuer les risques d'impayés et/ou de perte importante de chiffre d'affaires, c'est d'éviter de dépendre d'un seul « gros » donneur d'ordre. Dans les affaires, il faut savoir perdre les clients trop exigeants dans les conditions de paiement et ceux dont on doute de leur solvabilité. La meilleure des solutions consiste à entretenir un portefeuille clients diversifié, afin de mieux arbitrer les risques.

19. Utiliser des outils de gestion au quotidien

Même si les tableaux de bord ne sont pas le moteur de l'entreprise, le fait de disposer d'une jauge à essence, d'un compteur kilométrique ou d'un témoin de température permet d'éviter de tomber en panne d'essence. Cette métaphore est significative de la nécessité de disposer au minimum d'un plan de trésorerie et d'un compte prévisionnel d'exploitation permettant de mensualiser l'ensemble des flux liés au cycle d'exploitation.

LIMITER LE RISQUE SOCIAL

15% des entreprises de moins de 10 salariés confient l'essentiel de leur gestion sociale à un expert-comptable ou à un avocat. Pourtant les erreurs en matière de personnel peuvent coûter cher, notamment en cas de surdimensionnement d'effectif et/ou de défaut d'adéquation dans le recrutement.

20. Privilégier les contrats souples

Le temps partiel, les CDD, le recrutement d'un VRP à la place d'un commercial en CDI doivent être privilégiés dans un premier temps. Les commissions et la partie variable sont des systèmes de rémunération qui permettent, lorsque cela est possible, d'alléger la trésorerie en liant les collaborateurs aux résultats obtenus.

21. Proposer des stock-options

Lorsque la création vise une envergure assez conséquente, l'idéal est de proposer un salaire plus faible aux cadres disposant d'un haut potentiel, avec possibilité de « faire fortune » si l'entreprise réussit. La promesse de stock-options permet de ne pas obérer la trésorerie avec l'avantage d'une masse salariale réduite.

22. Soigner le secrétariat et l'accueil téléphonique

Ces 2 fonctions orientées vers l'extérieur incarnent le professionnalisme et la «solidité» de l'entreprise pour les prospects et les clients. Si dans un premier temps, il est tout à fait possible voire souhaitable d'opter pour la solution du télé-secrétariat ou de tout faire proprement soi-même, la présence d'un véritable secrétariat doit devenir une priorité dès la montée en puissance de l'entreprise.

23. Externaliser certaines fonctions

Toutes les fonctions ayant un caractère important mais non permanent dans l'organisation courante de l'entreprise (comptabilité, export, transport, informatique...) doivent être délibérément externalisées. Une bonne solution consiste à embaucher un cadre à temps partagé.

24. Travailler en réseau

La pratique du travail en réseau offre l'avantage de ne devoir embaucher personne. Les différents intervenants sont des indépendants qui réalisent chez eux, en free lance, des missions particulières, lesquelles sont rémunérées sous forme d'honoraires (bien moins coûteux que le salaire avec les charges salariales).

25. Profiter des aides à l'embauche

Si le créateur bénéficie d'un allègement de ses charges sociales durant la 1^{re} et 2^e année, il peut également bénéficier jusqu'à la fin 2001 d'une exonération de cotisations patronales pour l'embauche d'un premier salarié. Il existe également d'autres contrats profitant des allègements de charges (qualification, apprentissage).

NE PAS OUBLIER LES 5 RÈGLES D'OR DE L'APPRENTI PATRON

26. Tester son désir de créer une entreprise

Pour être sûr de vouloir s'engager dans l'aventure de la création d'entreprise, le mieux est encore de se frotter à ce «nouveau» monde en participant à des réunions, en rencontrant des créateurs et en recherchant l'expérience de jeunes chefs d'entreprise.

27. Se faire conseiller par des organismes spécialisés

Plusieurs réseaux (*CCI, Chambres de métiers, Boutiques de gestion, ANCE...*) ont pour mission d'apporter les premières aides et assistances aux créateurs (montage du dossier, étude de marché, aides possibles...).

28. Analyser minutieusement son marché

La réalisation d'une étude sérieuse et appliquée permet de renforcer les convictions du départ, d'être conscient des réalités commerciales à affronter et surtout d'envisager les moyens financiers et techniques nécessaires au bon démarrage de l'entreprise.

29. Rédiger un bon Business Plan

A la Silicon Valley «*un bon business plan correspond à un bon scénario à Hollywood*». La comparaison au quotidien n'est pas si osée que cela, sachant qu'un bon business plan peut devenir un véritable sésame pour trouver des soutiens financiers. Sans être uniquement utilisé par les start up en recherche de partenaires lourds, le business plan sert surtout à séduire le banquier, en lui présentant une synthèse du projet (sur une vingtaine de pages) avec des prévisionnels ambitieux mais réalistes assortis d'une organisation béton et d'un plan d'action cohérent.

30. Rechercher un maximum de soutiens financiers

Alors que le recours à un partenaire bancaire ne concerne qu'un créateur sur 5, la grande majorité des entrepreneurs se voit obligée de trouver des fonds auprès des 2 F et des 2 A. Ainsi, les Fondateurs commencent d'abord avec leurs propres économies puis mettent à contribution la Famille, les Amis et ensuite les «Aventuriers» de l'investissement. A noter qu'à partir du 1^{er} octobre 2000, des prêts de soutien au financement de petits projets (PCE) sont assurés par la BDPME, les banques et la Caisse des dépôts et consignations lorsque le besoin de financement bancaire initial reste inférieur à 15.000 €. Le prêt d'un montant de 7.600 € s'étale sur une durée de 5 ans avec un taux d'intérêt calculé sur celui du marché.

11. A quoi reconnaît-on un capital-risqueur ?

LES PRINCIPES DE BASE DU CAPITAL-RISQUE

Bien qu'il fasse beaucoup parler de lui, le capital-risque reste encore objectivement le parent pauvre de la finance en général. Si le fait de recourir à un capital-investisseur présente plusieurs avantages (apport de fonds propres sans prise de garantie, versement facultatif des dividendes, amélioration du ratio fonds propres/endettement, interventions et conseils réguliers en vue d'améliorer la rentabilité de l'affaire), il n'en demeure pas moins que le marché s'est considérablement professionnalisé. Pour les spécialistes, le succès résulte pour 25% de l'étude du projet au départ, pour 25% de la chance et pour 50% de l'accompagnement.

Principales caractéristiques du capital-risqueur :

1. La durée de sa présence dans l'entreprise est comprise entre 4 et 7 ans.
2. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le capital-risqueur n'aime pas prendre de risque. C'est pour minimiser son risque qu'il évalue de près le projet, étoffe l'équipe et la conseille.
3. Il n'a pas le culte des petites entreprises, sachant que s'il les finance c'est dans l'espoir qu'elles deviennent rapidement grandes.
4. Il n'est pas un incondicional de la technologie. S'il s'intéresse à une technique, c'est dans la mesure où celle-ci peut trouver un débouché intéressant.
5. Il n'est pas un banquier, car il ne prête pas d'argent mais investit dans des actifs (les actions), qui au départ ne valent rien et qui à la fin rapportent beaucoup.
6. Il est souvent moins une source de financement, qu'un carnet d'adresses ouvrant l'accès à son réseau, tout en apportant des conseils.
7. Il ne juge pas un business plan sur son volet financier, sachant que dans la profession personne ne croit plus aux chiffres annoncés, mais mise plutôt sur le côté porteur du créneau et sur les qualités de l'équipe dirigeante.
8. Il n'espère pas prendre le contrôle définitif de l'entreprise, d'autant plus que c'est impossible, car tout le monde la détient déjà un peu (l'inventeur, les collaborateurs experts, les autres investisseurs).
9. Il paie les actions à un «prix de minoritaire» et espère les revendre à un «prix de majoritaire».
10. La plupart des investisseurs minoritaires de dimension nationale souhaitent faire entendre leur voix au sein du conseil d'administration ou de surveillance.
11. Ils veulent que le dirigeant s'engage, au moins moralement ou dans un pacte d'actionnaires, à les faire sortir «par le haut» au bout d'un certain temps.
12. Une de leur principale exigence est de demander la parution de reporting réguliers (situation mensuelle ou trimestrielle, faits marquants de la période, prévisionnels à 6 mois, états de trésorerie).
13. En général, les capital-risqueurs demandent la rédaction d'un pacte d'actionnaires plus ou moins contraignant.
14. Sur 10 participations prises, il est fréquent que dans 50% des cas, le capital-risqueur soit incapable de revendre ses actions dans le temps qu'il s'est imparti. Il sait d'autre part, qu'il perdra sa mise dans 20 à 30% des cas et touchera le jackpot avec seulement 2 à 3 affaires.
15. Son rêve est que l'entreprise soit rachetée par un grand groupe ou que celle-ci entre en bourse.

12. Il existe 5 grandes familles dans le capital-risque. Pouvez-vous les citer par ordre d'importance dans le niveau d'intervention ?

LES 5 GRANDES FAMILLES DU CAPITAL-RISQUE

Il existe plusieurs différences entre le capital-risque national et celui d'ordre régional. Ce dernier privilégie un développement progressif sur le long terme avec beaucoup moins d'exigence en terme de reporting et de rentabilité. Il ne dédaigne pas les petits créateurs locaux high-tech ou non. Son comportement est le plus souvent silencieux et réactif en cas de problème ou de demande du dirigeant. La règle principale qui prévaut chez lui est celle de la souplesse, faisant que très souvent aucun véritable formalisme n'est requis en cours de partenariat, avec seulement l'envoi de documents et des échanges téléphoniques de temps en temps, de quoi faire frémir les investisseurs nationaux !

Les capitaux-risqueurs se différencient par le type d'intervention (création, transmission, développement), la taille des cibles recherchées, le montant des interventions, la spécialisation régionale ou sectorielle. Cette segmentation implique forcément des cultures spécifiques.

Aussi de l'organisme régional en passant par la banque, jusqu'au capital-risqueur à l'américaine, il existe 5 grandes familles d'investisseurs par ordre d'importance dans le niveau d'intervention :

. LES BANQUIERS & LES RÉGIONAUX

Ces structures sont souvent adossées à une banque nationale ou à des collectivités locales. Travaillant sur fonds propres, elles sont les seules à proposer des tickets de moins de 500.000 francs. Moins exigeant au quotidien et moins sélectif, ce type d'actionnaire «hands off» reste assez passif une fois le deal conclu et revendique rarement un rôle d'administrateur (*SPEF, BNP développement, SDR..*)

. LE MODÈLE SILICON VALLEY

Ces «venture capitalists» sont des professionnels qui investissent pour 3 à 5 ans dans des start-up spécialisées dans les secteurs des technologies de l'information, des biotechnologies et des sciences de la vie (*Sofinnova, Partech International, CDC-Innovation, Atlas Venture...*). Sur le plan régional, ils disposent de «petits frères» plus souples et plus accessibles (*Sudinnova, Aquitaine-Création, Rhône-Alpes Création, filiales spécialisées de France Télécom, CEA, EDF...*).

. L'ATYPIQUE

Il dispose d'une dimension nationale avec des implantations régionales. Alliant puissance, rigueur et exigence, il bénéficie d'une excellente réputation sur la place financière par sa capacité à lever des fonds à durée de vie limitée. Il aime particulièrement les PME à fort potentiel, les opérations de développement et de transmission (*3I, Siparex...*).

. LES INDÉPENDANTS ANGLO-SAXONS

De type «Hands off», ils lèvent et gèrent des fonds avec une logique capitaliste pure et dure, dont l'objectif principal est le «TRI» (rendement final). Ils revendiquent un rôle d'administrateur avec un centre de décision déplacé à l'étranger (*BC Partners, Natwest, Advent, Candover...*). Dans le domaine du capital-transmission, les tickets peuvent atteindre 150 millions d'euros. Leur credo : plus un investissement est rapidement liquide, plus il a de chances d'être rentable.

. LES AUTONOMES DEPENDANT DE GROUPES FINANCIERS

Ces poids lourds de la finance s'intéressent aux moyennes entreprises et disposent d'une grande autonomie de gestion (*Banexi, Natexis, Suez-Industries, Avenir Entreprises...*). Ils associent leur renom à la souplesse de petites équipes, dont l'objet est d'intervenir avec des tickets significatifs dans le capital-développement et les LBO.

13. En quoi consistent, pour le capital-risque, les 3 étapes du repérage du dossier, de l'évaluation du dossier et du bouclage du dossier ?

LES 3 ÉTAPES DU CAPITAL-RISQUE

Le succès d'une opération de capital-risque repose majoritairement sur la qualité des relations entre l'entrepreneur et le chargé d'affaires de l'investisseur. Pour chacun des deux partenaires, il est primordial de partager les mêmes valeurs et objectifs. L'entente et la synergie doivent s'accomplir rapidement, d'autant plus que le délai habituel entre l'étude du dossier et le déblocage des fonds est de moins de 3 mois.

Détail des 3 principales étapes entre le repérage du dossier et la mise à disposition des fonds :

1. REPÉRAGE DU DOSSIER

- . Dans le courrier ;
- . Par un apporteur d'affaires exclusif ;
- . Par une «agence matrimoniale» spécialisée ;
- . Par un concurrent souhaitant partager (syndiquer) un dossier.

2. ÉVALUATION DU DOSSIER

- . 1^{re} étape éliminatoire : l'évaluation de l'équipe dirigeante, de ses traits de personnalité et de ses capacités opérationnelles ;
- . Evaluation de la technologie réalisée soit par l'équipe de capital-risque ou soit par des correspondants scientifiques ou experts ;
- . Commande éventuelle d'une étude de marché ;
- . Définition du business model, c'est à dire mise en ligne de la stratégie propice à la création de richesse et à l'augmentation de valeur de l'entreprise.

3. BOUCLAGE DU DOSSIER

- . Conclusion d'un pacte d'actionnaires, dont l'objet est de répartir les rôles entre les dirigeants actionnaires et les investisseurs ;
- . Investissement des capitaux à l'occasion d'une augmentation de capital, conjointe ou non avec l'arrivée d'autres fonds.

14. La Loi Dutreil a introduit de nouvelles mesures en faveur de la création, de la transmission et de la reprise d'entreprise. Quelles sont les évolutions concernées ?

LES NOUVELLES MESURES DE LA LOI DUTREIL

La promulgation de la loi Dutreil sur l'initiative économique prévoit un faisceau de plusieurs mesures en faveur de la création de micro entreprises, la transmission et la reprise d'entreprises.

Principales dispositions devant se mettre progressivement en place :

1. Le capital social est désormais fixé librement dans les statuts de la SARL. Il va de 1 euro (ce qui est dangereux et pas vraiment judicieux) au 7.500 euros habituellement recommandés à bien plus si nécessaire.
2. Déduction de l'IR de 25% de l'investissement réalisé dans une micro-entreprise à partir de janvier 2003 dans la limite de 40.000 euros pour un couple (20.000 euros pour un célibataire).
3. Domiciliation du siège de l'entreprise possible durant 5 ans au domicile du créateur (au lieu de 24 mois précédemment)
4. Droit au travail à temps partiel et possibilité de prendre des congés pour les salariés créateurs ou repreneurs d'entreprises.
5. Immatriculation de l'entreprise en ligne avec récépissé de création d'entreprise (RCE) permettant de démarrer immédiatement l'activité.
6. Protection de la résidence principale du créateur en cas de dépôt de bilan après déclaration d'insaisissabilité devant le notaire.
7. Préavis de rupture du concours bancaire au cas où l'entreprise subit des difficultés de trésorerie.
8. Mise en place d'un CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise) permettant aux salariés de tester la viabilité de leur projet au sein d'une structure d'accompagnement.
9. Exonérations concernant l'ISF (impôt sur la fortune) au titre des biens professionnels à concurrence de la moitié de la valeur de leurs droits sociaux.
10. Relèvement du seuil d'exonération des plus-values à 250.000 euros TTC pour les entreprises industrielles, commerciales et agricoles à 90.000 euros TTC pour les entreprises de prestation de services et les titulaires de BIC.
11. Réduction des droits de transmission à l'occasion d'un pacte d'actionnaires de 6 ans. Exonération des droits de transmission jusqu'à 300.000 euros si transmission à un salarié.
12. Réduction d'impôt en faveur du contribuable qui prend un crédit pour acquérir une fraction du capital d'une entreprise soumise à l'IS et non cotée en bourse.
13. Exonération de moitié des droits de mutation à titre gratuit et assouplissement du dispositif en cas de donation en pleine propriété.

15. Avez-vous le profil du free-lance ?

LE PROFIL DU FREE-LANCE

Se mettre à son compte en free-lance ou en soho, c'est-à-dire en tant que travailleur indépendant, est un rêve accessible à tout salarié revendiquant une niche précise de savoir-faire, une motivation d'enfer et une volonté indéfectible à l'effort. Ils sont actuellement 1,8 millions d'actifs à pourvoir par eux-mêmes à leur emploi, sachant même que 42% d'entre eux emploient un ou plusieurs salariés. D'après un sondage réalisé par l'*Ifop* «*les free-lances qui réussissent le mieux disent apprécier de ne devoir qu'à eux-mêmes leur réussite (61%), ils sont très attachés à leur liberté (37%) et à la flexibilité (28%), ainsi qu'à la possibilité de choisir leurs clients (17%)*». Le rapport à l'argent apparaît comme une motivation marginale avec seulement 10% des principaux motifs invoqués. L'enquête conclut que les 3 principales conditions du succès pour un free-lance sont : l'ambition personnelle, le dynamisme et l'organisation. Il semble que près de 60% des grandes entreprises de plus de 500 salariés et près de 50% des jeunes sociétés fassent régulièrement appel à des free-lances, y compris pour des fonctions proches de leur cœur de métier.

D'après l'*Ifop*, 70% des free-lances sont des hommes ayant une dizaine d'années d'expérience professionnelle et disposant d'un bon niveau de formation (40% ont un Bac+5 ou plus). 38% des free-lances suivent réellement une formation professionnelle et 25% effectuent des missions régulières avec une approche commerciale peu structurée. 32% des free-lances sont plutôt des commerciaux, 20% des techniciens, 20% des communicants et 20 % des traducteurs. Enfin, 80% de cette population particulièrement active se dit satisfait de son choix de vie professionnelle et ne veut surtout pas changer de statut en restant très attaché aux notions d'indépendance et de responsabilité.

16. En quoi le statut du télétravailleur, ou travailleur à domicile, est-il considéré comme hybride ?

LE STATUT DE TRAVAILLEUR À DOMICILE

Télétravail et travail à domicile sont identiques et concernent un travail à distance, en dehors de l'entreprise. Avec un statut hybride, le travailleur à domicile bénéficie des mêmes avantages que le salarié d'entreprise (contrat de travail, congés payés, treizième mois, heures supplémentaires, préavis, régime d'assurance chômage...), sauf en ce qui concerne la durée du travail et la mensualisation de la rémunération. Il n'y a pas, d'autre part, de lien de subordination avec l'entreprise qui fournit le travail même si le donneur d'ordre intègre le travailleur à domicile dans son effectif.

Cette activité est régie par les articles L.721-1 à L.721-3 du Code du Travail qui stipulent notamment que le travailleur à domicile doit :

- . Exécuter un travail pour le compte d'un ou de plusieurs établissements et non pour une clientèle particulière. Le donneur d'ordre n'est pas tenu de fournir un travail régulier mais à l'obligation de signer un contrat de travail en CDI ou en CDD.
- . Effectuer ce travail moyennant une rémunération forfaitaire, sachant que celle-ci est définie à l'avance à partir du temps nécessaire à l'exécution du travail. L'indemnité de congés payés est égale à 10% de la rémunération brute. Le remboursement des frais afférents au loyer, chauffage, électricité fait l'objet d'une majoration de rémunération.
- . Travailler seul, ou avec son conjoint (voire ses enfants), ou encore avec un auxiliaire. Le travailleur à domicile bénéficie du régime général de la Sécurité Sociale et est tenu de payer les charges sociales correspondantes. Il est normalement imposé dans la catégorie des traitements et salaires.
- . Travailler en dehors de l'établissement du donneur d'ouvrage. Est considéré comme donneur d'ouvrage tout employeur qui occupe, régulièrement ou non, habituellement ou non, un ou plusieurs travailleurs à domicile.

Contacts : www.aftt.asso.fr - www.teletravailenfrance.com

17. Le fait de travailler seul suppose une bonne préparation mentale ainsi qu'une bonne organisation au quotidien. Pouvez-vous détailler ?

LES CONDITIONS ESSENTIELLES POUR TRAVAILLER EN SOLO

L'engagement concret dans le passage à l'acte suppose à la base un tempérament offensif et un faisceau de qualités professionnelles.

Parmi les principales, le créateur de micro entreprise ou en solo doit :

- . Être adepte à 100% de la partie variable et acceptant d'adapter sa rémunération en fonction de ses résultats opérationnels et non sur ses heures de présence ;
- . Avoir du tonus, de la santé, du dynamisme, du volontarisme, de l'autodiscipline et de la solidité mentale face au stress ;
- . Ressentir un besoin forcené d'autonomie en refusant viscéralement de devoir rendre des comptes sur son travail ;
- . Prendre plaisir à travailler seul et isolé, sans filet ni appui ni assistance ;
- . Ne pas ressentir le manque d'échanges relationnels au quotidien ;
- . Disposer du sens inné de l'organisation du travail ;
- . Respecter son timing et les délais promis ;
- . Avoir la capacité à se motiver tout seul même dans les moments de stress et de soucis financiers
- . Bien maîtriser les outils informatiques et de télécommunication avec un matériel performant ;
- . Disposer d'un bureau au calme et séparé des activités familiales ;
- . Savoir s'imposer des rythmes réguliers durant la journée : hygiène physique, travail, pauses régulières, alimentation saine, travail, obligations domestiques, déconnexion en fin de journée, oxygénation régulière de l'esprit, le week-end ou par des activités complémentaires.

LES PREMIERS PIÈGES À ÉVITER

- . Concevoir son projet tout seul sans l'appui de professionnels en évitant l'appui ou l'échange avec son entourage
- . Se lancer trop tôt dans un secteur que l'on connaît mal sans avoir pris le temps d'effectuer une reconnaissance globale
- . Croire que la seule maîtrise technique du métier suffit à réussir sans s'entourer de conseils judicieux en marketing, communication, gestion et commercial
- . Ne pas commencer à démarcher les prospects avant la création officielle de la structure
- . Trop se concentrer sur le chiffre d'affaires et les clients en oubliant la gestion et en sous-estimant ses besoins de trésorerie
- . Privilégier les contrats en cours en oubliant de prospecter
- . Ne pas vouloir négocier avec la banque, le fisc et l'Urssaf des délais de règlement
- . Sous-estimer l'impact des délais de paiement et des impayés en ne se renseignant pas suffisamment sur certains de ses clients
- . Miser sur un seul gros client
- . Investir à tout va dès que les commandes affluent en accumulant les stocks et les équipements
- . Monter tout seul à l'assaut de prospects difficiles
- . Oublier de s'assurer convenablement

LES RECOMMANDATIONS DE DÉPART

- . Ne pas compter ses heures et travail en effaçant de son esprit et de sa vie le rythme des 35 heures, des RTT et des longues vacances
- . Etablir des tableaux de bord faciles à consulter, axés notamment sur la marge dégagée en regard des frais fixes
- . Ne pas se laisser impressionner par les créanciers institutionnels (banque, Urssaf, Trésor Public...) lesquels sont souvent beaucoup plus accessibles qu'on ne le pense et prêts à favoriser des solutions amiables
- . Vendre c'est bien mais encaisser c'est mieux en exigeant le versement d'un acompte ou des délais courts
- . Faire en sorte qu'un client important ne dépasse pas 30% du chiffre d'affaires global
- . Procéder à des investissements uniquement sur la base de la trésorerie et non sur les prévisions de rentrées commerciales

- . Utiliser tous les contacts nominatifs apportés par son réseau d'amis
- . Réaliser le plus tôt possible une évaluation des risques pouvant peser sur la société avec de s'assurer correctement

LE PENSE-BÊTE DU CRÉATEUR

- . Installer 2 lignes téléphoniques distinctes afin de séparer la sphère professionnelle de la sphère privée
- . Faire un planning de la journée chaque matin en se fixant une charge de travail réaliste. Noter tous les appels téléphoniques à réaliser et les rayer au fur et à mesure
- . Hiérarchiser ses priorités afin de bien gérer son temps avec éventuellement un agenda électronique
- . Mettre en place un système de classement efficace des dossiers et des clients
- . Anticiper les dérapages dans les délais de travail en prévenant systématiquement les clients
- . Effectuer des sauvegardes régulières des documents informatiques
- . Filtrer les appels (avec affichage du numéro de l'appelant) afin d'éviter de se faire déranger à tout moment ; brancher le répondeur en indiquant que vous appellerez très vite

18. Dans le monde des entreprises, le taux annuel moyen de cessation est de l'ordre de 11%. Dans un grand nombre de cas, l'échec économique reste directement dépendant d'«un enchaînement de difficultés diverses», lesquelles selon vous ?

LES PRINCIPALES CAUSES DE CESSATION

En moyenne annuelle, le taux de cessation d'activité est de l'ordre de 11% pour un effectif global de 2,3 millions d'entreprises soit entre 200.000 et 250.000 selon les années. Une enquête réalisée par la DCASPL (Direction des entreprises du commerce, de l'artisanat et des services) en partenariat avec l'Insee et menée auprès de 1350 entreprises en cessation d'activité, révèle que les 3/4 des disparitions sont véritablement imputables à un échec économique. Le quart restant serait lié à des événements indépendants de la réussite du projet.

Le grand intérêt de l'étude est de démontrer que l'échec économique est lui-même dépendant d'«un enchaînement de difficultés diverses». Ainsi :

- . Dans 38% des cas, les créateurs évoquent des difficultés économiques de nature financière et de marché.
- . 24% dénoncent une logique d'isolement associée à une méconnaissance de la gestion. Le sentiment de manque de soutien contribue à rendre l'entreprise peu rentable et les revenus personnels trop faibles, face aux charges et aux problèmes administratifs.
- . 21% disent souffrir d'un manque de chiffre d'affaires lié à la concurrence et aux difficultés d'accès au marché.
- . 10% avouent avoir été pris dans une logique extérieure à la viabilité de leur projet (problème important avec un fournisseur ou un client, mésentente entre associés...).
- . 3% des cessations d'activité sont dues directement à la complexité des démarches administratives et au poids des charges.
- . 2% résultent d'un gros impayé.
- . 2% explosent par le fait de problèmes personnels ou privés.

UNE DYNAMIQUE VITALE

Il ressort également de cette enquête plusieurs autres constats démontrant que la création d'entreprise s'inscrit finalement dans une dynamique vitale dans laquelle alternent créations, échecs et recréations. Principaux constats :

- . 4% des fermetures correspondent à des évolutions jugées favorables pour le créateur (création d'une autre entreprise, transformation du statut juridique, départ en retraite...).
- . 10% des fermetures sont liées à des problèmes personnels ou de santé du dirigeant.
- . 40% des entreprises en échec sont passées par une procédure de dépôt de bilan.
- . 15% des entreprises en échec ont subi une liquidation judiciaire.
- . 70% des créateurs trouvent une issue positive dans les 18 mois suivant la cessation d'activité de leur entreprise (61% retrouvent un emploi, 6% sont retraités et 3% sont employés dans leur société).
- . 55% des créateurs estiment avoir volontairement fermé les portes de leur entreprise.
- . 45% déclarent ne pas avoir souffert de la fermeture de leur société.
- . 55% n'hésitent pas à citer leur expérience de chef d'entreprise dans leur cursus professionnel.
- . 19% ont recréé une nouvelle entreprise.
- . 24% envisagent de le faire à court terme.
- . 27% avouent avoir perdu l'esprit d'entreprendre.
- . 43% se disent prêts à renouveler l'expérience.

Source : Industries

19. En dehors de la famille et des proches, quelles sont les 7 autres sources de financement du créateur et du repreneur d'entreprise ?

7 SOURCES DE FINANCEMENT

Alors que 3 entreprises sur 4 démarrent uniquement grâce aux apports de leurs proches, famille ou amis, le créateur et le repreneur d'entreprise peuvent toujours s'essayer à démarcher 7 autres sources de financement, afin de se donner une chance supplémentaire de trouver un bon financement :

- . les banques
- . les réseaux de proximité
- . les fondations
- . les aides de l'Etat
- . les aides régionales
- . les fonds privés
- . les aides de Bruxelles

Toutefois, au-delà des espoirs découlant de la perception positive de messages émanant d'organismes financiers et/ou de communications institutionnelles, il n'est pas rare de constater qu'une fois de plus son cas personnel sort «hélas» de la charte d'appui de l'organisme considéré.

Aussi le créateur et le repreneur doivent-ils dépenser beaucoup d'énergie et de motivation pour trouver une aide véritablement efficace et concrète, face à des individus et à des procédures souvent très formalistes, peu «empathiques», qui demandent beaucoup d'informations et qui en définitif accordent peu de chose en sachant très bien botter en touche. Le futur entrepreneur doit donc disposer d'une forte détermination et opiniâtreté, preuve de sa force de caractère et de sa capacité personnelle, à lui, de passer véritablement à l'acte.

1. LES BANQUES

A peine 1/3 des créateurs utilisent un prêt bancaire pour démarrer leur activité. Autant dire que la plupart des autres se voient soit découragés par un refus de leur banquier (par manque de pertinence ou de fragilité du dossier) et/ou n'interroge nullement les autres banques par crainte de perdre leur temps. Si les crédits ont la réputation d'être difficiles à obtenir, c'est parce que les banquiers examinent toujours avec prudence les dossiers, sachant qu'ils risquent gros pour un rendement assez faible en réalité. Le plus souvent, c'est le montant apporté sur les fonds propres du créateur qui détermine le niveau du crédit bancaire octroyé. En règle générale, la banque attend un apport personnel de la valeur de la moitié, ou au moins du tiers, de l'investissement nécessaire. Le mieux est donc de toujours laisser à la banque le soin de choisir par elle-même les investissements matériels (fonds de commerce, machines, équipements informatiques, véhicule...) quel peut éventuellement aider à financer et surtout servir de garantie de remboursement, en cas de défaillance ultérieure.

En tout état de cause, le besoin en fonds de roulement (constitution des stocks, loyer, salaires, délais de paiement clients...) est rarement financé sous forme de crédit, hormis sous l'angle du découvert ou de l'escompte. Le mieux est donc de formuler sa demande sous forme de crédit-bail ou de LOA (location avec option d'achat). Dans ce cas, la filiale spécialisée vers laquelle renvoie la banque achète le bien et le loue pendant une certaine période, moyennant un loyer fixé au départ. Une autre solution consiste à obtenir préalablement une garantie de prêt auprès d'une société de caution mutuelle (*Sofaris, Siagi, Socama...*) ou auprès d'un acteur économique crédible et reconnu (parent, entreprise...). Dans la pratique, il est conseillé de mettre directement en concurrence plusieurs établissements bancaires en n'hésitant pas à pousser la porte de leurs agences.

AUCUN FINANCEMENT DANS 3 CAS SUR 4

Contrairement aux sociétés de capital-risque, la banque est un partenaire financier qui n'accepte pas d'être directement en position de risque. Aussi, l'obtention de prêts est souvent assujettie à des garanties, telles que la caution personnelle du ou des dirigeants, le nantissement du matériel ou du fonds de commerce financé, ou encore l'hypothèque sur les biens immobiliers. En ce qui concerne les besoins de trésorerie, la garantie peut s'opérer sur les créances clients. Dans nombre de cas, la *Sofaris* (Sté française de garantie des financements des PME) peut offrir au créateur une couverture de ses prêts bancaires, moyennant une légère commission annuelle, sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours à une prise de garantie sur ses biens personnels. La règle générale avec le banquier, est d'éviter de passer pour celui qui vient demander de l'argent. Il faut rester vendeur des perspectives de son projet, sauf à jouer ensuite sur des lignes de crédits faciles.

Si plus de 50% des créateurs s'adressent en premier à la banque dans laquelle ils possèdent un compte personnel, près de 10% contactent plus de 10 établissements pour trouver une banque susceptible de les aider. Il convient de s'attendre à ce que plus du tiers des réponses soient immédiatement négatives avec un refus de principe non motivé et surtout que dans 3 cas sur 4, la banque n'accorde aucun financement pour le démarrage de l'entreprise.

Principaux types de financement bancaires :

. **Crédit d'équipement avec caution éventuelle**

Type de prêt : Codevi, prêts ordinaires

Durée : 2 à 15 ans

. **Crédit d'équipement sans apport de garantie**

Type de prêt : Prêt d'honneur

Durée : 5 à 7 ans

. **Crédit subventionné**

Type de prêt : Prêts bonifiés, prêts bonifiés pour l'artisanat

Durée : 2 à 15 ans

. **Crédit de trésorerie**

Type de prêt : Prêts pour le financement du besoin d'exploitation, facilité de découvert

Durée : quelques jours à 1 an

. **Caution de la SOFARIS**

Type d'engagement : apport de caution à la place du créateur, à concurrence de 70% des financements demandés

. **Prêts à l'artisanat (PAA)**

Type de prêt : 80% du montant HT de l'investissement plafonné à 45.000 €

2. LES RÉSEAUX DE PROXIMITÉ

Il existe de nombreuses structures organisées en réseau réparties sur l'ensemble du territoire national permettant aux créateurs d'accéder plus facilement aux prêts bancaires, grâce à ce que les professionnels appellent «l'effet de levier». Garantie bancaire, prêt à taux zéro, prêt bonifié, prêt d'honneur, les réseaux de proximité aident à leur manière les créateurs sachant que leurs moyens sont souvent limités, les obligeant à être très sélectifs sur les dossiers.

Quelques réseaux efficaces :

- . **Adie** (Association pour le droit à l'initiative économique) : prêt avec intérêt d'un montant de 500 à 5.000 euros – www.adie.org
- . **Eficea** : orientation des porteurs de projets vers les structures locales susceptibles de les aider – Tél. 01 53 94 78 70
- . **Fonds France Active** : garantie jusqu'à 65% du prêt bancaire – Tél. 01 53 24 26 26
- . **France Initiative Réseau** : prêt d'honneur de 4.500 à 25.000 euros – www.fir.asso.fr
- . **Réseau Entreprendre** : prêt d'honneur de 15.245 à 45.735 euros – Tél. 03 20 66 14 60
- . **Réseau Entreprendre en France** : garantie entre 30 à 70% du prêt bancaire
www.entreprendre-en-France.fr

3. LES FONDATIONS

Une vingtaine de fondations d'entreprise accordent des aides financières aux porteurs de projet. En plus de l'aide (don, subvention, prêt..) elles apportent également un accompagnement ciblé (parrainage, conseils, suivi, réseaux de contacts...). La liste complète des fondations est disponible sur le site www.apce.com

- . **Auchan pour la jeunesse** : Don d'un montant de 4.500 à 73.150 euros pour les projets d'activités et d'emplois implantés à proximité d'un hypermarché Auchan – Tél. 03 20 81 68 00
- . **Aventis** : Don de 31.000 euros aux jeunes de moins de 35 ans ayant un projet en rapport avec le domaine de la santé - Tél. 01 55 71 09 94
- . **Brasserie Kronenbourg** : Subvention pour la création d'entreprise d'insertion dans l'agroalimentaire – Tél. 03 88 27 48 54
- . **Vivendi Universal** : Don d'un montant compris entre 5.000 et 23.000 euros pour des projets ayant une forte utilité sociale et une implantation dans une zone en difficulté – Tél. 01 71 71 16 16

4. LES AIDES DE L'ÉTAT

Elles sont en général ciblées (femmes, handicapés, personnes en difficulté...) même si elles concernent également les prêts à la création (PCE) et à la reprise d'entreprise (PRE). Les prêts sont assortis de faibles taux d'intérêt, sans demande de garantie ni caution personnelle.

- . **Accre** (Aide aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise) : exonération de charges sociales pour un an accordée aux demandeurs d'emploi indemnisés ou non indemnisés, rmistes, jeunes de moins de 30 ans et salariés repreneurs de leur entreprise en difficulté. Contact : DDTEFP
- . **Aide à l'innovation** : avance remboursable à taux zéro pour un montant compris entre 15.245 et 30.490 euros pour les créateurs d'entreprises innovantes – Contact : Anvar 01 40 17 83 00
- . **Aide aux jeunes pour l'innovation** : subvention d'un montant maximum de 6.000 € concernant les étudiants du second degré ayant un projet d'innovation technologique. Contact : Anvar 01 40 17 83 00
- . **Eden** (Encouragement au développement d'entreprises nouvelles) : prime allant de 6.098 € pour un créateur seul en difficulté à 76.225 euros en cas de reprise d'une entreprise en difficulté par ses salariés. Contact : DDTEFP
- . **Prêt à la création d'entreprise** : Prêt à taux réduit, remboursable sur 5 ans avec un différé d'un an, compris entre 3.000 et 8.000 euros géré par la BDPME (Banque de développement des petites et moyennes entreprises) – Tél. 08 25 30 12 30
- . **Prêt à la reprise d'entreprise** : Idem PCE mais remboursable sur 7 ans. Tél. 08 25 30 12 30

5. LES AIDES RÉGIONALES

Afin de dynamiser et revitaliser économiquement leurs territoires, les collectivités territoriales et locales ne sont pas avares de systèmes d'aides pour encourager l'implantation de nouvelles entreprises. Chaque région a mis au point ses propres systèmes de financement : concours, Frac (Fonds régional d'aide au conseil), prime régionale à l'emploi, garanties sur prêts bancaires, subventions, exonération de charges sociales patronales, etc., il est impératif pour tout créateur et repreneur de commencer par en faire le tour auprès de sa CCI, Chambre de Métiers ou Chambre d'Agriculture. La liste est également accessible sur le site Internet régional.

6. LES FONDS PRIVÉS

Il s'agit de faire entrer des investisseurs extérieurs dans le capital de la future entreprise. Les apports financiers peuvent être aussi bien réalisés par des particuliers réunis sous forme d'associations dites de business angels que par des sociétés privées de capital-risque de proximité. En ce domaine, le site www.unicer.asso.fr recense une trentaine de sociétés de capital-risque (Tél. 03 20 26 99 85).

Liste de quelques associations de business angels :

- . **Association Love Money pour l'emploi** : Participation au capital de 15 à 7.600 euros après présentation du projet aux adhérents qui restent libres d'investir à titre individuel ou non. Tél. 01 48 00 03 35
- . **Fédération des Cigales** : Participation au capital entre 762 et 4.575 euros pour une durée d'investissement de 5 ans sur des projets sociaux, culturels et écologiques.

Autres business angels :

- . **Proxicap** – Tél. 02 43 33 73 87
- . **Businessangels.com** – Tél. 01 56 91 20 32

7. LES AIDES DE BRUXELLES

Il existe théoriquement 280 programmes d'aides européennes en faveur des PME, dont les plus accessibles sont Craft (entreprises innovantes en R&D) et Jev (partenariat européen). Si la plupart des aides sont extrêmement ciblées, par conséquent difficiles à obtenir, cela vaut tout de même la peine d'essayer. C'est l'avis de Bernard Tomasini, PdG de *Systélia Technologies*, qui affirme que «*ferrer une grosse subvention c'est possible, en ayant le courage de se lancer dans le maquis des aides européennes. Paresseux, s'abstenir*». La Commission européenne dispose d'un budget de 14 milliards d'euros pour 18 millions de PME européennes, soit l'équivalent de 760 euros par entreprise. Si tout le monde ne peut pas être servi, seuls les plus opiniâtres et les mieux informés peuvent espérer une aide significative.

Le mieux est alors de contacter les organismes français spécialisés :

- . **ANRT** (Association nationale de la recherche technique)
- . **Anvar** délégation régionale
- . **CRI** régional (Centre de recherche et d'innovation)
- . **EIC** régional (Euro Info Centre)
- . **Medef** local (via le programme SME Forum)

8. 32 PISTES SUPPLÉMENTAIRES

Liste non exhaustive d'organismes offrant des aides financières, des appuis divers, des prix ou des trophées à partir d'une sélection de dossiers ou de concours annuels ou pluriannuels :

. ADIE

Principale condition : Etre chômeur ou Rmiste - Tél. 01 43 55 98 94

. AFACE

Principale condition : Entreprise susceptible de se développer - Tél. 01 43 21 79 02

. AGEFIPH

Principale condition : Réservé aux handicapés qui détiennent au moins 50% du capital –
Tél. 01 46 11 00 11

. ASSOCIATION DES BANQUES POPULAIRES

Principale condition : Entreprise de moins de 2 ans avec projet innovant - Tél. 01 40 39 60 85

. ASSOCIATION JACQUES DOUCE

Principale condition : Etre âgé de moins de 30 ans - Tél. 01 45 03 10 77

. BOURSE JEUNE CRÉATEUR MULTIMEDIA

Principale condition : Avoir moins de 30 ans et présenter un projet multimédia innovant à vocation internationale - Tél. 01 40 69 16 00

. DÉFI JEUNES

Principale condition : Etre âgé entre 18 et 25 ans - Tél. 01 40 82 97 97

. DÉFIS D'OR

Principale condition : Création dans l'année d'une entreprise présentant un caractère innovant
Tél. 01 44 10 54 30

. ENTREPRENDRE EN FRANCE

Principale condition : Jeunes créateurs exclus des circuits financiers traditionnels
Tél. 01 48 74 54 97

. FÉDÉRATION DES CIGALES

Principale condition : Que le courant passe entre les créateurs et les investisseurs
Tél. 01 49 91 90 91

. FÉDÉRATION FRANCE INITIATIVE RÉSEAU

Principale condition : Décision entre différents professionnels d'un même territoire
Tél. 01 43 20 58 03

. FONDATION CAISSE D'ÉPARGNE

Principale condition : Agir dans le domaine de l'illettrisme, la perte d'emploi ou la vieillesse
Tél. 01 40 78 40 78

. FONDATION ENTREPRENDRE EN FRANCE

Principale condition : Réseau national des CCI et de l'AFB (Association Française des banques)
Tél. CCI la plus proche

. FONDATION GÉNÉRALE DES EAUX

Principale condition : Projet d'utilité sociale et créateur d'emploi - Tél. 01 49 24 62 23

. FONDATION TROIS SUISSES

Principale condition : Réservé aux 16-25 ans - Tél. 01 44 83 42 42

. FONDATION DE LA VOCATION

Principale condition : Avoir moins de 30 ans - Tél. 01 45 01 29 28

. GROUPE MALAKOFF

Principale condition : Adhérer aux caisses de retraite du groupe - Tél. 01 30 44 48 72

. HANDI-THOMSON

Principale condition : Etre handicapé et créer son entreprise - Tél. 01 45 62 08 48

. INITIATIVES LOCALES D'EMPLOI DES FEMMES (ILE)

Principale condition : Création obligatoire par une ou plusieurs femmes - Tél. 01 40 73 32 20

. NOUVELLE ÉCONOMIE FRATERNELLE (NEF)

Principale condition : Projet orienté vers la culture, le social, l'écologie - Tél. 04 70 67 18 50

. PARCOURS D'ENTREPRISE

Principale condition : Présenter un projet dans 4 catégories : environnement, industrie, artisanat, innovation technologique ou sociale - Tél. 01 43 20 54 87

. PARTENARIAT FRANCE - ENTREPRISES POUR L'EXPORT

Principale condition : Mise en relation avec des grands groupes pour des appuis à l'export
Tél. 01 40 24 70 00

. PASSERELLE

Principale condition : Mise en relation avec des grands groupes - Tél. 01 47 73 78 62

. PRIX DU JEUNE ENTREPRENEUR EUROPÉEN

Principale condition : Etre âgé entre 20 et 40 ans - Tél. 01 43 21 60 12

. PRIX À L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Principale condition : Présenter en anglais un projet dans les secteurs de la science, médecine, technologie ou de l'environnement - Tél. 01 44 29 01 50

. RACINES

Principale condition : Etre une femme - Tél. 01 44 62 77 03

. RÉSEAU CRÉATI

Principale condition : Mise en relation avec des grands groupes - Tél. 01 41 35 43 27

. RÉSEAUX DE DIFFUSION TECHNOLOGIQUE DU CEA

Principale condition : Centres de ressources technologiques pour les PMI - Tél. 08 00 08 86 92

. SOLIDARITÉ EMPLOI

Principale condition : Etre chômeur de longue durée ou Rmiste - Tél. 01 49 15 04 04

. TRAMPOLINE

Principale condition : Entreprise de plus d'1 an et de moins de 3 ans qui participe pour la première fois à un salon professionnel - Tél. 01 47 56 50 35

. TREMPLIN NESCAFÉ

Principale condition : Etre une équipe de 3 personnes entre 18 et 25 ans et présenter un projet «tourné vers les autres» - Tél. 01 44 43 79 81

. TROPHÉES DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Principale condition : Société de moins de 6 ans créée avant le 01/01/96. Projet innovant dans l'industrie, les services ou le commerce - Tél. 01 49 29 30 00

20. Pour réussir une reprise d'entreprise il est nécessaire de conjuguer 4 conditions préalables. Quelles sont-elles ?

4 CONSEILS POUR RÉUSSIR UNE REPRISE

Les candidats à la reprise doivent avant tout miser sur des affaires saines et rentables, car vouloir ramener à l'excellence une entreprise qui va mal, c'est à coup sûr dépenser un argent et un temps considérable pour un espoir hypothétique de succès. C'est l'avis de Jean Parod, responsable du département transmission des PME au CIC, qui affirme également que *«le repreneur qui se lance là-dedans achète le pistolet pour se suicider. Pourquoi faire de l'acharnement thérapeutique alors qu'il existe tellement de belles petites sociétés qui attendent leur nouveau patron ?»*. Ce spécialiste conseille aux repreneurs personnes physiques de *«concentrer leurs recherches sur les PME qui réunissent les critères suivants : un capital supérieur ou égal à 20% du chiffre d'affaires ; un résultat net bénéficiaire et une trésorerie positive sur les 3 derniers exercices.»*

4 conseils pour réussir une reprise :

. D'abord savoir ce que l'on veut vraiment

Il s'agit de définir précisément son projet personnel en terme de secteur d'activité, de type d'entreprise (TPE, PME, PMI...), de zone géographique, de particularités recherchées (avec sous personnel, fourchette de prix, entreprise personnelle, SARL...).

. Définir clairement ses atout personnels

Ne pas se lancer dans l'aventure ou se présenter à la table de jeu sans un maximum de motivation, de volonté et de ressources humaines et professionnelles si l'on veut se donner une chance lors de la négociation. Pour y arriver, le mieux est de développer ses compétences, au besoin par une formation financière, de gestion et/ou commerciale.

. Dénicher la bonne affaire

Dans cette perspective, le mieux est d'utiliser les réseaux techniques existants et les filières classiques d'information afin d'identifier le plus grand nombre de cibles potentielles. La règle est simple : en multipliant les contacts on multiplie aussi les chances de trouver chaussure à son pied. Il existe en France plus de 600 intermédiaires en cessions-acquisitions qui peuvent aider concrètement à trouver la bonne entreprise cible. Il est nécessaire, ensuite, de prendre directement contact avec l'entreprise cible afin d'obtenir par soi-même des informations de première main sur l'état actuel de l'entreprise et/ou pour prendre rendez-vous.

. Faire mener un audit

Un audit approfondi de l'entreprise ciblée est un passage obligé pour s'assurer que l'entreprise est fiable et saine. Il doit être réalisé par un expert patenté (CCI, Chambre de Métiers, consultant en fusion-acquisition, club spécialisé, expert-comptable, avocat d'affaires, notaire...) qui se procurera à cette occasion un ensemble de documents : bilans et comptes de résultat, évaluation de la valeur de l'entreprise, copie du bail commercial et des actes de propriété immobilière et intellectuelle, contrat de concession et de franchise, etc. Le second objectif de l'audit est de ficeler l'ensemble des obligations sur les plans financier, juridique, fiscal et social.

21. Il est recommandé que 10 points de négociation soient verrouillés à l'occasion d'une opération de cession. Lesquels d'après vous ?

LES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA TRANSMISSION/REPRISE

Pour Xavier Kergall, Directeur général du *Salon des Entrepreneurs*, «*pour bien négocier la cession d'une entreprise, il faut de l'ingéniosité et de la santé !*». Il existe selon lui, 10 points à verrouiller pour réussir une opération de cession :

1. la lettre de confidentialité

Il s'agit d'obliger le repreneur potentiel à s'engager à ne pas divulguer les informations reçues comme à justifier de la loyauté de sa démarche afin d'éviter un pompage gratuit d'informations pouvant servir à la concurrence. Si dans la réalité des affaires ce type de lettre est pris en considération par les tribunaux, il est souvent nécessaire d'utiliser un détective spécialisé afin de prouver l'éventuelle fuite d'information.

2. le pré-audit croisé

Le repreneur établit personnellement ou via un expert une check-list des principaux points à vérifier précisément lors de ses entretiens avec le cédant. Dans le même temps, le cédant demande à son interlocuteur un certain nombre de confirmations sur ses intentions, ses références, ses moyens, sa structure, etc. et les fait vérifier ultérieurement.

3. la lettre d'intention

Il existe de faux vendeurs qui veulent tester la valeur de leur entreprise sur le marché sans déboursier un sou, comme il existe de faux repreneurs. Dans ce cas, l'acheteur potentiel peut demander au cédant une lettre dans laquelle celui-ci formalise son accord de principe et sa volonté de vendre dans le cadre d'une clause d'exclusivité de négociation de 3 mois.

4. l'audit d'acquisition

Egalement appelé *due diligence*, l'audit d'acquisition est à la fois financier, juridique, fiscal, social, technique et marketing. Il a pour objet de valider les données transmises par le cédant et déceler toute anomalie et/ou risque éventuel. Le cédant doit répondre avec clarté et honnêteté à toutes les questions qui lui sont posées, même les plus délicates. Le must pour le cédant est de faire réaliser par avance un audit de cession, une sorte d'examen blanc, par un cabinet spécialisé à forte notoriété. Le cédant peut également imposer que les informations sur l'entreprise ne soient consultables que dans une *data room* (pièce dédiée à l'audit) et pas ailleurs.

5. la fixation du prix

Si la plupart des cédants et des repreneurs font jouer une concurrence réelle ou fictive en mettant en jeu 2 ou 3 autres dossiers en cours afin d'imposer leurs prix mutuels dans la négociation, les écarts de prix constatés allant de 1X (100%) à 2X (200%) peuvent toujours se résoudre par le biais de la négociation. Il s'agit là de jouer fin sur plusieurs éléments déterminants, par exemple, en minorant le prix mais en éliminant la clause de garantie du passif ou au contraire de vendre au prix fort, en accordant un crédit vendeur ou une clause d'earn-out.

6. la clause d'earn-out

Il s'agit d'un complément de prix versé 2 ou 3 ans plus tard en fonction des performances réelles de l'entreprise. Dans ce cas, en général, 85 à 90% du prix est payé comptant au moment de la cession et le solde (10 à 15%) est réglé en fonction du chiffre d'affaires réellement réalisé. Si pour le cédant, cette clause est une manière de mieux «réaliser» (vendre) son patrimoine professionnel, elle peut représenter également une source de litige en fonction de l'imprécision dans la rédaction des termes. Le repreneur cherchant alors à se soustraire à cette obligation.

7. la garantie de passif

Pour Bérangère Deschamps, auteur de *Reprendre une entreprise saine ou en difficulté*, «*Cette garantie couvre le repreneur contre les canards boiteux cachés dans les placards !*». En fait, le cédant garantit dans une clause contractuelle l'exactitude des données fournies et s'engage à indemniser le repreneur en cas de préjudices causés par sa gestion passée.

8. le crédit vendeur

Les 2 parties se mettent d'accord sur un échelonnement du paiement avec le versement d'une fraction au comptant et le reste en différé sur une période maximale de 2 ans. Pour certains spécialistes, ce lien financier n'est jamais très bon car le repreneur reste redevable par rapport à son vendeur longtemps après la transaction. L'acheteur doit d'autre part rembourser son crédit au vendeur sur une période bien plus courte qu'un emprunt bancaire classique, brouillant ainsi la trésorerie tout au long de la durée de cette opération.

9. le protocole d'accord

C'est le document synthèse de la négociation qui récapitule dans le détail ce que l'on vend, à quel prix, dans quelles conditions et délais. Il permet ainsi à l'acheteur de boucler son financement auprès des banques et de réaliser l'audit d'acquisition. Toutes les annexes du protocole (inventaire des stocks, copie d'actes...) font partie intégrante de ce document contractuel et doivent être paraphées. Le protocole doit également intégrer des conditions suspensives dans l'éventualité de cas précis de litige et une clause résolutoire entraînant l'engagement irréversible des parties.

10. le closing

Il s'agit de la phase de transfert de propriété avec remise des clés, paiement, remise de chèque et signature du contrat définitif de cession si celui-ci est prévu dans le protocole. Les derniers jours précédant le closing tout doit être relu une dernière fois afin de ne rien oublier (garantie de passif, engagement de non-concurrence, rôle précis des uns et des autres dans les prochains mois...).

22. Toute phase de préparation pour vendre, transmettre ou reprendre une entreprise oblige à effectuer un diagnostic complet sur les intentions de l'acheteur comme sur les aspects déterminants de l'affaire. Pouvez-vous faire la liste des critères à aborder ?

FAIRE D'ABORD UN DIAGNOSTIC PERSONNEL

La phase de préparation pour vendre, transmettre ou reprendre une entreprise nécessite obligatoirement de faire le point sur les aspects humains décisifs affectant le repreneur et les personnes directement concernées par le projet.

. Des réponses précises doivent être apportées en face de chacun des items du diagnostic afin de déterminer le caractère adéquat des intentions du repreneur ou de l'acheteur :

- . Niveau de culture générale, formation initiale et complémentaire
- . Expérience professionnelle acquise et niveau d'expertise (technique, commercial, gestion, social...)
- . Endurance et capacité mentale à faire ou refaire le parcours du combattant
- . Probité morale, loyauté, honnêteté
- . Degré d'assimilation du rôle de leader et de dirigeant
- . Compétences personnelles en management des hommes et des projets
- . Dispositions d'attitudes pour assumer le statut de dirigeant (écoute, force de volonté, rigueur...)
- . Adhésion ou non du conjoint
- . Motivation principale de la décision (s'enrichir à terme, créer son emploi, opportuniste une bonne opération patrimoniale ou financière...)
- . Liens et nature des relations avec l'entreprise cible
- . Connaissance du secteur d'activité et du métier d'origine de l'entreprise cible

FAIRE ENSUITE UN DIAGNOSTIC DE L'AFFAIRE

La valeur d'une entreprise à vendre et surtout à reprendre dépend d'un grand nombre de critères économiques, financiers, commerciaux, techniques, logistiques, juridiques, humains plus ou moins complexes à maîtriser, qu'il s'agit de savoir mettre en valeur par le vendeur dans son argumentation et à l'inverse, servir de trame de discussion pour l'acheteur.

. Principales questions à se poser ou à poser :

- . La valeur de l'entreprise repose-t-elle principalement sur la personnalité du cédant
- . Principaux points faibles apparents de l'entreprise (marché en déclin, produits obsolètes, climat social difficile, clientèle insuffisante...)
- . Principaux points forts de l'entreprise (leadership sur le créneau, fortes perspectives de développement, dynamisme commercial, fort potentiel humain...)
- . Evolution du marché de l'entreprise depuis les 3 dernières années
- . Degré d'innovation dans le secteur d'activité (secteur en progression, stable ou en régression)
- . Parts de marché actuelles
- . Produits phares actuels (vaches à lait) de l'entreprise
- . Nouveaux produits envisagés pour relancer l'activité
- . Positionnement des principaux concurrents
- . Degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs
- . Nature, taille et répartition géographique des clients
- . Degré de dépendance de l'entreprise par rapport à son plus gros client
- . Obligations de mise à niveau du matériel, mise aux normes européennes, nouvelles réglementations
- . Organisation fonctionnelle de l'entreprise (hommes-clés, répartition des services et structures)
- . Organisation opérationnelle (sites d'implantation, force de vente, canaux de distribution...)
- . Organisation juridique et financière (associés, banque, partenaires, comptables...)
- . Organisation logistique et gestion des stocks (externalisation de certaines tâches)
- . Organisation de la production (capacités, niveau de qualité, flexibilité...)
- . Politique commerciale (positionnement des produits, tarifs, promotions, répartition des ventes, carnet de commandes...)
- . Gestion du personnel et climat social
- . Niveau de notoriété et image de l'entreprise auprès des clients et fournisseurs
- . Volonté des actionnaires et des hommes-clés (départ, reste en place, joue le jeu...)
- . Rentabilité d'exploitation (santé financière, bilan, compte de résultat, capacité d'autofinancement...)

23. Le timing de la négociation dans le cadre d'une opération de cession est très important. Que pouvez-vous en dire ?

LE RAPPORT AU TEMPS DANS LA PHASE DE NÉGOCIATION

Une bonne négociation, de part et d'autre, s'effectue lorsque chacun pense avoir toutes les cartes en main. Sachant qu'une transaction relève forcément d'une course de fond et d'une mobilisation d'énergie conséquente, il s'agit surtout de ne pas perdre son temps sur un projet qui n'a que peu de chance d'aboutir. Dès le premier contact, le vendeur doit être précis sur ses intentions concrètes de vendre, ou de céder des parts sociales, ou indiquer clairement qu'il n'est pas pressé en attendant la meilleure opportunité pour lui. Pour sa part, l'acheteur doit indiquer l'objet de sa demande de rendez-vous (intérêt réel pour l'entreprise, ouverture curieuse pour ce secteur d'activité, recherche d'investissement en ne demandant qu'à être convaincu, reconnaissance pour le compte de tiers...).

En tout état de cause, il est évident que le moment choisi pour vendre ou acheter une entreprise est un facteur crucial qui détermine le plus ou moins bon déroulement de la transaction. Pour le vendeur comme pour l'acheteur, il ne faut jamais laisser passer le moment opportun (quelques heures à quelques jours) sinon le risque est grand de voir sa chance tourner.

Plusieurs évidences s'imposent dans le timing de la négociation :

- . Il est plus intéressant de vendre lorsque l'on en n'a pas besoin.
- . Etre directement contacté par des acheteurs potentiels manifestant leur intérêt pour l'entreprise est un signe fortement positif pour la négociation.
- . La nécessité de vendre affaiblit souvent la position du vendeur dans la négociation.
- . Il vaut mieux vendre lorsque l'entreprise est dans une phase ascendante, plutôt que lorsqu'elle a atteint le sommet de son développement ou que le marché est devenu trop compétitif.
- . Le meilleur moment pour vendre est lorsque le concept a fait ses preuves et qu'un nouveau développement sur le plan national ou international exige des investissements considérables.
- . La prime au vendeur est la plus élevée lorsque la vente s'effectue au moment où la majorité des acheteurs recherchent une entreprise disposant d'un potentiel évident de croissance et sont prêts à financer cette expansion.
- . Dans l'année, il est plus avantageux de vendre lorsque les grosses commandes sont passées, car cela permet de projeter les résultats avec plus de certitude. Certains préconisent de signer le contrat de vente le 31 décembre (pour la fiscalité), le 30 avril (dans le cas d'un groupe qui veut produire un effet d'annonce) et le 31 juillet (avant le départ en vacances).

24. De la même manière, il est obligatoire qu'une relation de confiance s'établisse entre le vendeur et l'acheteur. Quelles sont les points, les règles et les attitudes qui doivent être scrupuleusement respectés de part et d'autre ?

LA NÉCESSITÉ D'UNE RELATION DE CONFIANCE

Il est également primordial d'établir, dès le départ et simultanément de la part des deux partenaires, une relation de confiance directe, humaine et chaleureuse. Au-delà de la question du prix, tout repose sur la pertinence et la fiabilité de l'information échangée. L'asymétrie d'informations frappant au départ le repreneur doit être le plus rapidement comblée par la bonne volonté du vendeur à répondre aux questions posées, comme en présentant tout document nécessaire. Il est évident que les deux parties doivent s'obliger à faire mutuellement des efforts de compréhension, à favoriser des concessions et à rechercher des compromis réalistes dans un esprit de réciprocité de type donnant-donnant.

Pour trouver un terrain d'entente de nombreuses règles doivent être respectées :

1. Points sur lesquels la négociation doit obligatoirement porter :

- . Principes du montage de la reprise (achat global, acquisition de droits ciblés, nombre et valeur des parts sociales en cas de prise de participation...)
- . Détermination de la valeur de l'entreprise
- . Prix d'achat précis ou de cession des actifs cédés
- . Garanties à donner et à recevoir par les deux parties
- . Modalités et délais de paiement
- . Clauses particulières (non concurrence, redevances, immatériel et goodwill...)
- . Conditions de la reprise (licenciement, vente d'actifs...)
- . Modalités d'assistance du cédant et/ou de l'homme-clé après la reprise
- . Formalités liées à la prise de pouvoir (renégociation des contrats, information du personnel et des tiers...)

2. Attitudes nécessaires du cédant (ou du vendeur) durant la négociation :

- . Rester maître de la situation et gérer son déroulement dans le temps
- . Se montrer ouvert et honnête intellectuellement : éviter de mentir, tromper sur la réalité de la situation, sur ou sousdimensionner des chiffres et des faits connus et facilement vérifiables
- . Afficher sa motivation et sa disponibilité à l'échange
- . Ne pas être trop pressé d'arriver à un accord
- . Pouvoir prouver aisément tous les chiffres et toutes les affirmations
- . Être capable d'apporter une réponse précise à chaque question précise
- . Ne pas adopter d'attitude méprisante, agressive ou orgueilleuse
- . Savoir lâcher du lest tout en conservant l'initiative dans l'échange
- . Essayer de savoir si l'acheteur est soumis à des pressions qui le poussent à conclure un accord
- . Ne pas se laisser emporter par les détails et les émotions de la négociation
- . Garder toujours à l'esprit la stratégie initiale
- . Éviter toute complication excessive dans le protocole d'accord
- . N'accepter que les conditions jugées raisonnables
- . Permettre à son interlocuteur de quitter la table des négociations ou menacer soi-même de la quitter en se tournant vers une autre offre si les délais, le savoir-vivre professionnel, les engagements promis ne sont pas respectés ou si aucune offre raisonnable n'est faite dans le temps imparti
- . *Dès l'accord de principe entre les deux parties, le vendeur doit rédiger le protocole et boucler la transaction rapidement afin d'éviter que l'acheteur ne se pose ensuite trop de questions*

3. Attitudes nécessaires pour le repreneur (ou de l'acheteur) durant la négociation :

- . Se faire accompagner par un conseiller disposant d'un œil aguerri : expert-comptable, financier, spécialiste de la question...
- . Présenter un ordre du jour indiquant l'objet de l'entretien et des questions posées.
- . Ne pas braquer le vendeur en faisant preuve de tact et de patience avec lui.
- . Être psychologue sur les questions d'ordre privé.
- . Chercher à obtenir un maximum d'informations mais sans jamais donner l'impression d'un interrogatoire à sens unique.

- . Faire poser les questions délicates ou gênantes par une tierce personne accompagnant le repreneur, dans le but de canaliser sur lui toute la part naturelle d'émotionnel et d'affectivité entre cédant et repreneur.
- . Déterminer dès le départ les points sur lesquels l'on refuse de transiger (parts sociales, garantie de passif...) et ceux vis-à-vis desquels, on peut se montrer prêt à transiger.
- . Montrer ce que l'on peut apporter pour pérenniser l'entreprise et/ou la développer.
- . Ne pas manifester trop d'enthousiasme car cela met le vendeur en position de force.

4. Précautions élémentaires à prendre lors de la négociation :

- . Respecter les horaires du rendez-vous et fixer un timing précis en s'y tenant
- . Mener simultanément plusieurs projets de reprise ou contacts d'achats
- . Exiger une clause d'exclusivité limitée dans le temps si l'affaire à reprendre est intéressante
- . En matière de prix, éviter de jouer au marchand de tapis en proposant d'entrée de jeu une offre raisonnable et argumentée.
- . En cas de refus ou de désaccord, prétexter un complément d'étude ou une réflexion pour se revoir ultérieurement. Proposer d'adresser durant l'intervalle une nouvelle proposition par fax ou par courrier dans un délai précis.
- . Etre fair-play en cas de désaccord en donnant une porte de sortie honorable à son partenaire. Ne pas se comporter en barbare ni goujat, car le monde est petit et les réputations se font vite.
- . Prévoir plusieurs jets et aller-retour en ce qui concerne le protocole d'accord.
- . Inclure des clauses suspensives dans le protocole en cas de non obtention d'un financement requis ou de résultats contraires constatés après l'audit de la société.

25. Quel est le profil type du repreneur d'entreprise ?

LE PROFIL TYPE DES REPRENEURS

Selon une étude menée par le cabinet *Ernst & Young* seulement 4% des postulants concrétisent le rachat d'une société. Ce faible taux provient du fait que 62% des candidats sont des demandeurs d'emploi en début de recherche et qu'il s'agit moins pour eux d'un projet personnel que d'un moyen de retrouver une activité. Une étude complémentaire de la *BDPME* constate une augmentation des cadres supérieurs souhaitant quitter volontairement leur société, ou se sentant obligés de trouver un nouvel emploi dans le cadre de plans sociaux négociés. Selon ces 2 études, le profil type du repreneur est un homme marié de 45 ans avec enfants. Il est francilien et propriétaire de son logement. Bien diplômé, il dispose de fonds à hauteur de 1 à 2 millions de francs. Pour sa première expérience de reprise, il vise une entreprise saine avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 MF. Dans 85% des cas, il ne souhaite pas s'associer mais souhaite l'appui d'un capital-investisseur pour compléter son apport personnel. 40% des postulants n'ont pas d'idées précises sur le secteur d'activité, même si les entreprises les plus demandées sont celles qui ont des process industriels et commerciaux simples : services aux entreprises, industries de niche à faible technicité, négoce de gros, agroalimentaire, santé.

Profil type des repreneurs d'entreprise :

- . 62 % sont demandeurs d'emploi et 31% salariés
- . 7% possèdent déjà une entreprise
- . 67% habitent en région parisienne et 32% en province
- . 1% vivent à l'étranger
- . 55% disposent de moins de 2 MF et 26% possèdent entre 2 et 3 MF
- . 85% recherchent l'appui d'une société de capital-risque
- . 64% utilisent le capital de proximité (famille, amis..)
- . 13% s'endettent pour un montant équivalent à leur apport personnel

26. Comment le repreneur doit-il professionnaliser sa démarche afin de se donner les meilleures chances de convaincre ses partenaires ?

SE PRÉSENTER COMME UN REPRENEUR

Pour se donner les meilleures chances de convaincre des partenaires lors d'une candidature à la reprise d'entreprise, le futur acquéreur doit professionnaliser sa démarche.

7 conseils à appliquer sans tarder :

1. Se présenter comme un repreneur

Il ne faut surtout pas apparaître comme un cadre cherchant à se reclasser. Encore beaucoup trop de repreneurs ont un comportement de salarié, ce qui les fait prendre pour des «gogos».

2. Soigner son dossier de candidature

Tout dossier doit comporter le pourquoi de la motivation, le bilan des compétences personnelles, un résumé de carrière, le type d'entreprise recherchée, le niveau de l'apport personnel et si possible, la caution d'un investisseur.

3. Procéder à «l'américaine»

Il est recommandé de privilégier le relationnel direct et les démarches volontaires, en se fiant en priorité aux sources les plus proches du terrain. Pour cela, il est nécessaire de procéder à «l'américaine», c'est à dire en ciblant une région, en sélectionnant 1 ou 2 secteurs, en contactant spontanément les chefs d'entreprise et en étudiant de près l'environnement des sociétés retenues (clientèle, concurrence, fournisseurs).

4. Prévoir un budget recherche

Pour se lancer, il vaut mieux être capable de tenir financièrement au moins 1 an. Avec les frais de déplacement (restaurant, transport, téléphone...) et les honoraires de spécialistes (consultant, avocat, expert-comptable), la fourchette pour un rachat peut rapidement s'inscrire entre 120.000 à 300.000 F.

5. Ne pas s'arrêter au premier dossier

Un repreneur peut aisément voir une centaine de dossiers et en étudier plus précisément une quinzaine, avant de faire son approche finale.

6. Accepter la mobilité géographique

Il est clair qu'un repreneur mobile a plus de chances de trouver la perle rare. Pourtant sur 100 repreneurs, 80 refusent généralement de quitter leur région (surtout les franciliens) de peur de devoir changer leurs habitudes familiales.

7. Frapper à toutes les portes

Il ne faut pas craindre de frapper à toutes les portes (sources d'informations), même les moins prometteuses, car le milieu de la reprise repose beaucoup sur la chance et l'opportunité.

27. Entre vendre son entreprise, la mettre en location-gérance, la transmettre par donation-partage ou par donation avec réserve d'usufruit, que pouvez-vous dire sur chacune de ces 4 formules de cession d'entreprise ?

CÉDER SON ENTREPRISE

Dans les 15 prochaines années, il est prévu que plus de 900.000 entrepreneurs partent à la retraite et/ou cessent leur activité. Alors que 90% des affaires cédées concernent de très petites entreprises employant moins de 5 salariés, le total annuel d'emplois concernés est estimé à 300.000. Il est donc important de préparer la succession et d'encourager le développement des transmissions accompagnées. Alors que la récente loi Jacob desserre un peu l'état fiscal qui ralentit le marché des cessions, le cédant dispose de plusieurs possibilités pour transmettre dans de bonnes conditions son entreprise.

Il existe 3 solutions pour céder son entreprise dans de bonnes conditions : vendre, mettre en location-gérance, transmettre par donation-partage ou donation avec réserve d'usufruit. Mémoire pour les 4 formules :

1. VENTE DE SON ENTREPRISE

C'est la formule la plus utilisée en cas de non reprise par un enfant ou un héritier en cédant l'entreprise à un acquéreur extérieur.

Sommes à déboursier :

- . La vente entraîne pour l'acquéreur le paiement de droits d'enregistrement à hauteur de 4,80%.
- . La cession nécessite également l'exigibilité de la TVA sur le prix des marchandises en stocks. La taxe doit alors être mentionnée sur une facture délivrée à l'acquéreur.
- . Versement de l'IS supposant de vendre plutôt en début d'année, période où les bénéfices sont encore faibles, qu'en fin d'année.
- . Versement de la plus-value professionnelle à long terme dont le taux est de 26% (16% + 10% de prélèvements sociaux) selon certaines conditions de chiffres d'affaires annuels (voir plus bas).
- . Les gains réalisés sur la vente des agencements, du matériel, des outillages, etc., sont taxés sous le régime des plus-values à court terme, c'est-à-dire inclus dans le résultat imposable de l'année de la vente.

Déclarations obligatoires au moment de la mise en vente :

- . Annoncer la vente dans un journal d'annonces légales dans les 15 jours suivant la cession.
- . Adresser une déclaration spéciale au centre des impôts dans les 60 jours qui suivent l'annonce dans le journal. Cette déclaration doit permettre au fisc d'imposer les bénéfices et les plus-values.
- . Le service des taxes sur le CA doit être informé de la cession dans les 30 jours.
- . Souscrire une déclaration de TVA dans les 30 jours après la cession (ou 60 jours en cas de régime simplifié d'imposition).
- . Souscrire une déclaration des salaires payés depuis le 1^{er} janvier et régulariser dans les 60 jours la situation en regard de la taxe d'apprentissage, de la participation-formation et participation-construction.

Précautions recommandées pour le vendeur :

- . Faire le ménage dans certains actifs inutiles ;
- . Minimiser le stock ;
- . Optimiser le crédit client et fournisseur ;
- . Ne pas cesser d'investir dans les 2 ou 3 ans qui précèdent la transmission ;
- . Avoir travaillé au moins 5 ans dans la société avant la cession des parts ;
- . Mettre en place un régime spécifique de report d'imposition des plus-values et des profits sur stocks afin de ne rien payer dans l'immédiat en matière d'impôt sur le revenu ;
- . Monter un holding soumis à l'IS avec l'acquéreur afin de financer le rachat de la société par le holding. Cela permet d'échapper à l'imposition des 26% sur la plus-value dégagée par l'apport des parts de la société commerciale à ce holding et ce, aussi longtemps que le cédant et l'acquéreur conserveront les titres du holding.

- . En vendant plus de 25% des parts sociales d'une société soumise à l'IS à un membre de sa famille, conjoint, ascendant ou descendant et si celui-ci ne revend pas ses parts à un tiers dans les 5 ans, il est possible d'être exonéré de la plus-value à 26%.
- . Vérifier la clause de garantie de passif qui met à la charge du vendeur les dettes inconnues au moment de la vente.

2. MISE EN LOCATION-GÉRANCE

Cette formule permet de se dégager progressivement de l'entreprise en la louant à un tiers ne disposant pas de gros moyens financiers, puis en la lui vendant.

Principales conditions requises pour le cédant :

- . Etre inscrit au registre du commerce pendant au moins 7 ans ;
- . Exploiter personnellement le fonds pendant au moins 2 ans ;
- . Disposer d'une entreprise exploitée individuellement ou en société ;

Avantages pour le cédant et l'acquéreur :

- . Maintient pour le cédant d'une source de revenus (redevances) grâce aux loyers de la location pouvant être cumulés avec la pension de retraite ;
- . Facilité pour l'acquéreur à s'engager sans grand risque financier puisqu'il n'achète pas et peut ainsi tester la viabilité de l'affaire ;
- . Possibilité de constituer une société commune entre cédant et gérant afin de percevoir en plus des revenus d'associé. Dans ce cas, la vente ultérieure de l'entreprise se réalise par une cession de parts.
- . Pas de contrainte fiscale immédiate en matière de bénéfice et de plus-value, même si les revenus versés par le gérant doivent être déclarés comme un revenu commercial.
- . Exonération des plus-values si la redevance annuelle n'excède pas 54.000 € et si la cession intervient 5 ans après depuis la mise en location.

Contraintes diverses :

- . Le cédant, en tant que propriétaire du fonds est solidairement responsable avec le gérant des impôts directs dus par celui-ci en raison de l'activité (IR, taxe professionnelle, plus-values...).
- . Le cédant est également coresponsable des dettes contractées durant les 6 premiers mois de la location.
- . Si le gérant ne peut plus rembourser un emprunt, le propriétaire est tenu de rembourser les échéances.
- . Versement par l'acquéreur de droits d'enregistrement sur la vente du fonds.

3. TRANSMISSION PAR DONATION-PARTAGE

Cette troisième formule est recommandée afin de profiter de réels avantages fiscaux et avoir la satisfaction personnelle de transmettre son affaire au sein de la famille ou auprès de personnes connues et estimées. L'idéal est de procéder à une donation-partage plutôt qu'à une donation simple.

Avantages de la donation-partage :

- . S'effectue par acte volontaire en décidant de tout par avance ;
- . Permet de partager de manière équitable tous ses biens entre héritiers en fonction de leurs aspirations individuelles ;
- . Possibilité d'une donation quelle que soit la nature de la filiation (légitime, naturelle, adultérine ou adoptive) ;
- . Ecarte le risque de morcellement du patrimoine après le décès ;
- . Permet, par exemple, d'attribuer l'entreprise à celui des enfants qui travaille dedans en affectant les autres biens privés aux autres membres de la famille ;
- . Evite le risque d'une cessation d'activité due à une querelle entre frères et sœurs ;
- . Favorise la répartition des biens personnels en faveur des héritiers avec possibilité d'attribution de l'entreprise à un étranger de la famille (salarié par exemple) à condition que celui-ci ne reçoive que l'entreprise ;
- . La donation est révocable en cas de tentative de meurtre, sévices, délits graves...

Effets fiscaux positifs :

- . Les droits d'enregistrement reposent sur la valeur vénale des biens transmis dont le calcul s'effectue uniquement sur la valeur totale de l'actif sans tenir compte du passif ;
- . Lorsque l'affaire est grevée d'un passif le fait d'attribuer gratuitement des parts de société à un enfant apparaît beaucoup plus avantageux que la donation d'une entreprise individuelle, car le calcul tient alors compte de la valeur vénale des titres dont il faut soustraire les dettes éventuelles ;
- . Le coût de l'acte de donation augmente avec la valeur du bien (entre 1.000 et 1.500 € au minimum) ;
- . Dans le cadre d'une société, les titres transmis ne doivent pas être cotés et le bénéficiaire doit recevoir au moins 5% du capital ;
- . Le donateur peut prendre à sa charge les droits d'enregistrement en bénéficiant alors d'une réduction : avant 65 ans, la donation-partage bénéficie d'une réduction des droits d'enregistrement de 50% ; entre 65 et 75 ans, la réduction est de 30%.

Différé de paiement des droits pour le donataire:

- . Les droits d'enregistrement dus sur le fonds de commerce doivent être payés au comptant par le bénéficiaire (donataire). Toutefois le paiement peut être différé de 5 ans à condition d'en faire la demande au fisc. Durant cette période, le donataire ne doit régler que les intérêts du crédit accordé par l'administration (environ 1,4%) et peut même fractionner le paiement des droits durant 10 ans en ne payant alors les intérêts légaux que tous les 6 mois ;
- . Les héritiers profitant de la donation-partage sur un bien professionnel ne doivent pas revendre plus d'1/3 des actifs de l'entreprise avant la fin du crédit. S'il décide de déroger à cette restriction, le fisc a la possibilité de faire payer immédiatement tous les droits qui restent encore à verser.

Impact sur l'impôt sur le revenu :

- . Le fait de donner une entreprise individuelle déclenche les mêmes effets qu'une vente avec imposition sur les bénéfices et des plus-values ;
- . Il est toutefois possible d'échapper provisoirement à la taxation des plus-values à condition que le bénéficiaire de la donation ne se mette pas en société et qu'il n'apporte aucune modification à l'évaluation des éléments d'actifs transmis, ce qui reste défavorable sur le plan comptable et fiscal en matière d'évaluation ultérieure des plus-values et/ou amortissement des biens de l'exploitation ;
- . La transmission des parts de société lorsque l'entreprise est soumise à l'IS fait que la donation n'entraîne aucune taxation des plus-values acquises par ces parts depuis la constitution de la société ;
- . Dans le cas d'une société de personnes, la plus-value supporte normalement un taux de 26%. Néanmoins, le donataire (bénéficiaire de la donation) peut échapper à l'imposition en s'engageant à calculer la plus-value qu'il réalisera lui-même, en cas de transmission ultérieure de ses parts, par rapport à la valeur d'acquisition d'origine. Cela suppose évidemment de payer plus tard une plus-value supérieure.

4. DONATION AVEC RÉSERVE D'USUFRUIT

Il n'est pas obligatoire d'effectuer une donation-partage (ou donation simple) en toute propriété. Il est tout à fait possible de conserver l'usufruit de son entreprise jusqu'au décès.

Cette opération présente 3 avantages :

- . Le montant des droits à régler est réduit puisque ceux-ci sont calculés uniquement sur une fraction de la valeur du fonds ou des parts ;
- . L'usufruit s'éteint au décès du chef d'entreprise et le successeur récupère alors la pleine propriété de l'entreprise sans aucun impôt supplémentaire à acquitter ;
- . Il est possible de cumuler ces avantages avec les réductions de droits de la donation-partage selon l'âge du donateur (moins de 65 ans ou plus).

Barème légal de l'usufruit d'un bien en cas de donation :

Age de l'usufruitier	Valeur de l'usufruit	Valeur de la nue-propriété
0 à 19 ans	70%	30%
20 à 29 ans	60%	40%
30 à 39 ans	50%	50%
40 à 49 ans	40%	60%
50 à 59 ans	30%	70%
60 à 69 ans	20%	80%
70 et plus	10%	90%

28. 3 règles ont été modifiées en matière de transmission d'entreprise depuis la Loi Jacob, lesquelles ?

1. TROIS RÈGLES MODIFIÉES EN MATIÈRE DE TRANSMISSION

Dans la plupart des cas, la reprise comme la transmission d'entreprise sont confrontées à 2 principaux obstacles. Ils concernent, d'une part, l'importance de la fiscalité des plus-values à l'occasion de la cession et d'autre part, la charge financière que doit supporter le repreneur d'une entreprise exploitée sous forme sociale lorsque celui-ci doit recourir à l'emprunt.

Depuis la récente loi Jacob, 3 règles de succession ont été modifiées :

1. Dorénavant les chefs d'entreprise désireux de passer la main à un successeur bénéficient d'un abattement fiscal de 75% (contre 50% auparavant) de la valeur de l'entreprise sur leurs droits de succession, en contrepartie d'un engagement de conservation des titres de propriété (parts sociales) pendant une période de 6 ans ou de la poursuite de leur activité au sein de l'entreprise.

2. Cette disposition s'applique également pour les donations avec réserve d'usufruit, c'est-à-dire aux opérations de succession dans lesquelles le chef d'entreprise donateur continue à percevoir les dividendes de l'activité de son entreprise tandis que le donataire en devient le nu-proprétaire.

3. Un système de tutorat est instauré en faveur des cédants faisant valoir leurs droits à la retraite en leur permettant de demeurer à temps partiel dans leur entreprise. Soit, ils sont rémunérés et peuvent cumuler pension de retraite et revenu d'activité dans les conditions prévues par la législation sur les retraites soit, ils sont bénévoles et doivent passer une convention avec l'entreprise afin de légaliser cette activité en regard du droit social et du droit du travail.

2. EXONÉRATION DES PLUS-VALUES PROFESSIONNELLES

Dorénavant, le code général des impôts exonère les plus-values professionnelles réalisées par les exploitants individuels et les sociétés de personnes dans le cas d'une cession ou d'une cessation d'activité, sous 3 conditions cumulées :

1. Le chiffre d'affaires TTC avant la cession doit être inférieur ou égal au double du plafond du régime micro (articles 50-0 et 102 ter du CGI), soit 250.000 € pour les activités commerciales et agricoles et 90.000 € pour les entreprises de prestations de services.
2. L'activité doit avoir été exercée pendant au moins 5 ans avant la cession.
3. La nature du bien ne doit pas être un terrain à bâtir.

3. ECHELONNEMENT DE L'IMPOSITION SUR LES PLUS-VALUES PROFESSIONNELLES

Alors que l'imposition des plus-values sur la cession d'un fonds de commerce ou d'une entreprise est exigible à compter de la date du transfert de propriété fixée par le contrat de vente, la loi autorise dorénavant le règlement de l'impôt selon le calendrier et les modalités de paiement du prix de cession signé entre l'acquéreur et le cédant dans la limite de 3 ans. Cette mesure est destinée à favoriser un étalement du prix d'acquisition pour le repreneur en facilitant ainsi l'accès à la propriété sous forme de crédit-vendeur, tout en soulageant le cédant par la possibilité de régler l'impôt de manière échelonnée.

4. RÉDUCTION D'IMPÔT POUR L'EMPRUNTEUR

Les personnes physiques qui reprennent une entreprise exploitée sous forme de société non cotée, c'est-à-dire en rachetant des actions ou des parts de société, et qui doivent recourir à l'emprunt peuvent dorénavant déduire de leur résultat, les intérêts d'emprunt afférents à la reprise. Il est dorénavant possible de bénéficier d'une réduction d'impôt annuelle à hauteur de 25% des intérêts d'emprunts versés, pour les personnes qui s'endettent pour l'acquisition de parts sociales ou d'actions de sociétés non cotées. Les intérêts annuels ouvrant droit à cette réduction sont limités à 10.000 € pour les personnes célibataires, veufs ou divorcés et à 20.000 € pour les couples. A titre d'exemple, les intérêts sur un emprunt de 200.000 € assorti d'un taux de 6% sur une durée de 7 ans s'élèvent la première année à 12.000 €.

29. A titre d'information, quel est le taux de réussite et d'échec à 5 ans en matière de transmission d'entreprise ?

TRANSMISSION D'ENTREPRISE, PRÈS D'1 ÉCHEC SUR 3 (Avant 2000)

Selon une étude de la *BDPME*, 350.000 emplois sont concernés chaque année lors des transmissions d'entreprise. A cette occasion, 41% des chefs d'entreprise indiquent avoir augmenté les créations d'emplois et 35% les avoir maintenues. Pourtant l'élément le plus inquiétant est le taux d'échec à 5 ans dans 30,5% des cas. Un taux important dû à l'état de fragilité interne dans lequel se retrouve un grand nombre PME-PMI, même si une transmission sur 2 s'est traduite par le maintien du cédant au sein de l'entreprise, ce qui a eu pour effet dans la plupart des cas de favoriser le succès de l'opération. Alors que 58% des transmissions sont liées au départ à la retraite du dirigeant, 70% des entreprises cédées restent de taille modeste avec un chiffre d'affaires compris entre 5 et 49 MF. 76% des repreneurs sont des personnes physiques, alors même que les reprises sont de plus en plus le fait d'entreprises (24%) dont la taille moyenne est de 53 salariés et le CA de 42 MF.

. Taux de réussite et d'échec des transmissions :

- . 71,5% réussissent
- . 22% échouent avant 5 ans
- . 6,5% échouent après 5 ans

. Evolution des effectifs après transmission :

- . Augmentation dans 41% des cas
- . Maintient dans 35% des cas
- . Diminution dans 24% des cas

Source : *BDPME*

DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES, UNE ORIENTATION À LA HAUSSE (2003)

D'après le bulletin économique *Euler-SFAC*, 300.000 entreprises sont affectées par une défaillance plus ou moins violente et/ou plus ou moins définitive dans le monde occidental. Il est clair que des différences objectives existent entre les droits nationaux des faillites (distinction entre l'individu et l'entreprise ; notion de cessation de paiement ; environnement réglementaire ; appareils statistiques nationaux...) rendant ainsi la lecture de la situation internationale complexe. Il n'en demeure pas moins que les défaillances représentent un indicateur économique reflétant à la fois, la vitalité du tissu des entreprises (créations en compensation) ainsi que l'état de la conjoncture et des difficultés rencontrées par les entreprises. Par exemple, le taux de défaillance des jeunes entreprises est très élevé en France, avec la disparition de plus de la moitié d'entre elles dans les 5 premières années. Pour le 1^e semestre 2002, l'évolution des défaillances a reflété les tendances de l'économie mondiale avec une hausse à peu près générale. De manière identique, les prévisions de défaillances pour toute la période 2002 et 2003 analysées par *Euler & Hermes* restent largement orientées à la hausse, avec de fortes variations attendues en Suède (+11%), en Allemagne (+12,8%), au Japon (+14,3%) et aux Pays-Bas (+15,4%).

. Nombres de défaillances en 2001 :

France	42.036
Etats-Unis	40.099
Allemagne	32.278
Japon	19 441
Espagne	569

. Nombre de défaillances au 1^e semestre 2002 (avec variation en %) :

France	22.979	+12,5%
Etats-Unis	19.470	-4,0%
Allemagne	18.500	+14,2%
Japon	9.872	+4,7%
Espagne		+50%

. Prévisions de défaillances pour 2002-2003

	2002	2003
France	44.500	46.000
Etats-Unis	39.500	42.000
Allemagne	39.000	44.000
Royaume-Uni	25.500	26.000
Japon	21.000	24.000
Italie	13.500	14.000

Source : Euler & Hermes

30. A titre d'information, quel est le taux moyen de liquidation, continuation et cession toutes entreprises confondues ainsi que pour les PME-PMI réalisant plus de 8 Millions d'€ ?

LA FRAGILITÉ GRANDISSANTE DES ENTREPRISES (2002)

L'enquête annuelle réalisée par le cabinet d'audit *Deloitte & Touche Corporate Finance* révèle parallèlement que «*le recours à la liquidation est de plus en plus fréquent*», au point que seulement 1,2% des cas de défaillances recensées en 2000 ont donné lieu à une décision de redressement aboutissant soit à une continuation d'activité, soit à une cession. La situation des moyennes entreprises est heureusement différente, sachant que celles-ci profitent dans presque 2/3 des cas d'un redressement favorable. Compte tenu de la fragilité grandissante des entreprises (augmentation de l'endettement, dégradation de la santé financière qui revient à des niveaux proches de ceux qui prévalaient avant la crise de 1993), les auteurs de l'enquête de *Deloitte & Touche* soulignent qu'«*il faut plus que jamais promouvoir les systèmes de prévention des difficultés (mandats ad hoc et conciliation) dont l'efficacité dépasse de loin celle des procédures de redressement judiciaire*». Un avis partagé par les présidents de tribunaux de commerce qui souhaitent favoriser davantage la prévention et insistent sur deux nécessités : former et informer les gestionnaires d'entreprise d'une part et détecter le plus en amont possible, les signes avant-coureurs de défaillances tels que le non paiement des charges sociales, les pertes ou les assignations en paiement.

. Chances de redressement selon le niveau de chiffre d'affaires de l'entreprise :

	Liquidation	Continuation	Cession
. Toutes entreprises confondues	88,8%	2,4%	8,8%
CA de 7,6 à 15,2 M€	40,6%	17,8%	41,8%
CA > 15,2 M€	34,0%	15,8%	50,2%
. Total > 7,6 M€	38,2%	17,1%	44,7%

Source : *Deloitte & Touche*

31. Qu'est ce qui caractérise les créateurs de start-up par rapport aux autres entrepreneurs ?

START-UP, NI DES AMATEURS, NI DES DÉBUTANTS (2001)

A l'encontre des idées toutes faites sur les créateurs de start-up, ceux-ci n'ont définitivement rien à voir avec de géniaux «bidouilleurs» ou de jeunes sans expérience sortant de grandes écoles. Une enquête menée par *The Predictive Index Company* montre que les créateurs de start-up sont d'une nature audacieuse en n'hésitant pas à se lancer sur des marchés encore inexistantes. Ils fuient la routine et les tâches administratives ne sachant entreprendre et se mobiliser que sous pression. Par rapport aux managers traditionnels, ils délèguent plus naturellement et communiquent avec plus de transparence. Selon une autre étude de l'APCE (agence pour la création d'entreprise), la plupart des créateurs de start-up sont surdiplômés en comparaison avec l'ensemble des autres entrepreneurs (78% ont au minimum un bac+4). 60% ont déjà occupé des fonctions de cadre supérieur avant de se lancer (87% ont été salariés) et sont 58% à avoir entre 30 et 45 ans.

En général, les start-up françaises (environ 15.000) s'attaquent en premier lieu au marché régional, puis national et européen. La moitié d'entre elles, affiche un taux de croissance de plus de 100% et fonctionne selon l'APCE «*un peu comme si elles vivaient en un ou deux ans ce que d'autres entreprises mettent 4 ou 5 ans à atteindre*».

. Répartition des créateurs de start-up selon leurs tranches d'âge (base 2000) :

34,1%	31 à 35 ans
24,4%	36 à 45 ans
22%	46 à 55 ans
14,6%	25 à 30 ans
2,5%	+56 ans
2,4%	-25ans

Source : enquête APCE 2000

. Temps de maturation entre l'idée et la création :

63,4%	moins d'1 an
24,4%	1 à 2 ans
7,3%	5 à 10 ans
4,9%	2 à 5 ans

Source : enquête APCE 2000

32. Pourquoi les Français ont-ils une bonne image des PME-PMI ?

UNE BONNE IMAGE POUR 73% DES FRANÇAIS (2004)

Durant les années 2000 à 2002, les PME ont confirmé qu'elles étaient le principal vivier d'emplois et d'opportunités en France. En fait, elles ont recruté 30 fois plus (945.000 créations nettes d'emplois) que les grands groupes (seulement 34.500). Selon un sondage *Ipsos/Image et stratégie*, 73% des Français ont une bonne image des entreprises de moins de 250 salariés et 2/3 d'entre eux leur font confiance pour créer des emplois. Signe encourageant révélé par un autre sondage *Ipsos/CGPME*, 39% des jeunes disent spontanément préférer travailler dans une PME plutôt que dans un grand groupe. D'après Jacky Boudeville, professeur de stratégie à l'*ESCP-EAP*, l'engouement actuel des cadres, notamment des jeunes, répond à une tendance de fond : *«Leurs motivations ont changé. Ils veulent plus d'autonomie et de responsabilités, des rapports plus directs avec la hiérarchie et une bonne ambiance de travail. Autant de critères qui font pencher la balance du côté des PME.»*

LE MODÈLE DE LA PME MOTIVANTE

Par PME, il ne faut pas voir le cliché de la société vieillotte dirigée par un patron autocrate mais un modèle d'entreprise à la structure réactive, innovante et créative, où «tout est possible. La représentation de la PME motivante est celle où l'on peut se tailler un poste à sa mesure, proposer des idées nouvelles, récolter le fruit de son travail... et de ses erreurs. C'est l'avis de Jean-Luc Cerdin, professeur de gestion des ressources humaines à l'*Essec*, qui indique que *«Dans une PME, il faut avoir des résultats rapidement. L'incompétence est vite dévoilée. C'est moins vrai dans un grand groupe, où l'on peut se noyer dans la masse et faire de la politique interne pour évoluer...»*.

DE RÉELLES PERSPECTIVES DE PROGRESSION

Si d'après l'*Apec*, 52% des jeunes diplômés arrivés en 2001 sur le marché de l'emploi travaillent en PME, ce que l'on sait moins c'est que 48% des emplois cadres en PME sont occupés par des femmes. Alors que la formation reste l'actuel point faible dans la plupart des PME, l'écart de rémunération avec les grands groupes ne serait seulement que de 10%, d'après le cabinet *Hewitt Associates*, faisant que le salaire n'est plus un élément discriminant (hormis la partie variable, la participation et la retraite-chapeau). Encore mieux, l'évolution de carrière n'est pas aussi figée que cela, car rien n'est balisé dans une PME qui ne puisse changer ou évoluer avec la volonté. Jean-Luc Cerdin confirme également que *«Dans une PME, c'est à chacun de façonner sa carrière»*. Même approche pour Bruno Praly, directeur au cabinet de conseil *Ernst & Young*, qui ajoute que *«Dans les PME, celui qui fait du bon boulot est tout de suite reconnu»*.

PME-PMI, 1 MILLION DANS TOUTE L'EUROPE (2002)

Le nombre total des PME-PMI de plus de 10 salariés dans l'ensemble de l'Union européenne (hors Irlande, Grèce et Luxembourg mais en intégrant la Suisse) est évalué à 1 million d'entités. 40% des PME-PMI françaises emploient entre 20 et 49 salariés, alors que seulement 2% comptent plus de 500 sal. 10% des entreprises européennes ont plus de 50 ans d'existence, alors qu'elles ne sont qu'1% en France (1.819 structures). Parmi la répartition des secteurs d'activité, il est à noter l'exception française en matière d'administration publique, laquelle accuse une forte représentation de 3,1%, très loin devant tous les pays européens (0,2% à 0,6% en moyenne par pays).

. Répartition des PME-PMI (hors TPE) selon leur taille en % base 2001 :

	France	Moyenne européenne
10 à 19 sal.	37	39
20 à 49 sal.	40	37
50 à 99 sal.	11	12
100 à 199 sal.	6	6
200 à 499 sal.	4	4
500 à 999 sal.	1	1
+ 1.000 sal.	1	1

Source : Dun & Bradstreet

. Répartition des PME-PMI (hors TPE) par année de création en % :

	France	Moyenne européenne
Avant 1949	1	10
1950 à 1959	5	4
1960 à 1969	7	8
1970 à 1979	13	16
1980 à 1984	13	12
1985 à 1989	21	16
1990 à 1994	21	19
1995 à 2001	19	15

Source : *Dun & Bradstreet*

. Répartition des PME-PMI (hors TPE) par secteur d'activité en % (base 2001) :

	France	Moyenne Européenne
Agriculture	1,3	1,5
Extract. de minéraux	0,4	0,5
BTP	11,1	12,1
Industrie	23,4	27,6
Transport	5,2	5,8
Commerce de gros	11,2	12,3
Commerce de détail	10,1	10,1
Finance	5,4	5,6
Services	28,7	23,5
Adm. publique	3,1	0,9

Source : *Dun & Bradstreet*

33. A titre d'information, qui sont les créateurs de micro entreprises ?

QUI SONT LES CRÉATEURS DE MICRO ENTREPRISES ? (2003)

Avec indication du dernier statut en entreprise, base 2002 :

Hommes	73%
Femmes	27%
30 à 50 ans	61%
- de 30 ans	24%
+ de 50 ans	15%
Employés	28%
Chefs d'entreprise	21%
Cadres-agents de maîtrise	18%
Ouvriers	15%
Inactifs	13%
Etudiants	5%

Source : *Défis*

34. Que recouvre le concept de JEI (Jeune Entreprise Innovante) ?

LE CONCEPT DE JEI : L'INDÉPENDANCE A DU BON

Créé par la loi de finances 2004, le statut de Jeune Entreprise Innovante est destiné à faire bénéficier les entreprises éligibles d'exonérations exceptionnelles durant leurs activités de recherche et développement. Pour cela, l'entreprise doit avoir moins de 8 ans d'existence et être réellement nouvelle, c'est-à-dire ne pas relever d'une fusion, d'une restructuration ou d'une reprise. L'établissement doit être une PME avec un effectif inférieur à 250 personnes et un chiffre d'affaires qui ne doit pas dépasser les 40 M€ ou afficher un total du bilan inférieur à 27 M€. Parmi les autres conditions exigées la JEI ne doit être contrôlée, de près ou de loin, par aucun groupe et avoir un capital détenu pour 50% minimum par des personnes physiques ou indirectement via une PME, elle-même indépendante. Il est tout de même possible que l'entreprise soit la propriété d'une association ou d'un établissement de recherche, voire d'une société de capital-risque, d'un FCPI (fonds commun de placement dans l'innovation) ou d'un FIP (Fonds d'investissement de proximité).

Des exonérations exceptionnelles :

Nature des avantages fiscaux dont l'ensemble reste toutefois plafonné à 100.000 € par période de 3 ans :

- . Exonération totale d'impôt sur les bénéfices pendant les 3 premiers exercices bénéficiaires ;
- . Exonération de moitié (50%) pour les 2 exercices suivants ;
- . Exonération d'imposition forfaitaire annuelle (IFA) ;
- . Exonération de taxe professionnelle et de taxe foncière pendant 7 ans (sur délibération des collectivités locales) ;
- . Exonération de charges sociales pour les salariés affectés aux travaux de R&D (notamment exonération des cotisations d'assurance maladie, maternité, invalidité, décès, vieillesse, allocations familiales, accidents du travail et maladies professionnelles) à condition d'être à jour de ses autres cotisations sociales.

DES OBLIGATIONS DE RECHERCHE

Pour bénéficier du statut d'entreprise innovante, lequel n'est pas acquis une fois pour toute, il est nécessaire que la JEI consacre au moins 15% de ses dépenses à la recherche. Les budgets doivent concerner spécifiquement des opérations de recherche fondamentale, recherche appliquée ou de développement expérimental, dans les postes suivants :

- . Salaires versés au personnel de recherche (chercheurs, ingénieurs, techniciens, gestionnaires de projet, juristes) lorsqu'ils consacrent au moins 50% de leur temps à la recherche ;
- . Frais de dépôt de brevet(s) ou dépenses engagées pour le(s) défendre ;
- . Dotations aux amortissements des immobilisations (immeubles ou autres biens comme le matériel informatique) affectés directement à la recherche.
- . Dépenses confiées à des organismes publics de recherche ou à des universités (sous condition et jusqu'à 2 M€).

Pour bénéficier du statut officiel de JEI ce sont uniquement les services fiscaux qui ont en charge de rendre un avis favorable afin de ne pas risquer un redressement fiscal ultérieur. Selon Thomas Gross, directeur associé de Sogedev (conseil en financement), *«Si jamais, à la fin de l'exercice, vous n'avez pu réaliser les 15% de dépenses de recherche requis, vos exonérations restent valables pour l'année écoulée. L'administration fiscale ou l'Urssaf ne peuvent pas revenir là dessus. A condition que votre bonne foi ne soit pas remise en cause et que vous n'ayez pas donné de fausses informations aux services fiscaux.»*

Conseils de «pro» :

Alors que les exonérations de charges s'appliquent en cours d'année et qu'il n'y a pas d'effet rétroactif, *«Il vaut mieux monter un dossier de demande d'avis en tout début d'exercice afin de bénéficier de ces exonérations au plus tôt dans l'année fiscale»* selon l'avis de Thomas Gross. D'après lui, l'économie sera conséquente puisque l'on paie 15 à 20% de charges patronales au lieu des 43% habituel *«Autrement dit, pour chaque salaire concerné par le dispositif, on économise 10% par rapport à une fiche de paie classique.»*

6 ÉTAPES POUR MONTER LE DOSSIER

Le montage du dossier peut s'effectuer à tout moment de la vie de la jeune entreprise (moins de 8 ans d'existence) dès lors que celle-ci considère que son niveau d'investissement dans la recherche et le développement de produits ou services innovants est conséquent :

1. Télécharger le questionnaire type

Pour cela, aller sur www.recherche.gouv.fr à la rubrique *Entreprise* puis *Mesures en faveur de l'innovation*.

2. En cas de doute, demander l'avis officiel de la Direction des services fiscaux

Leur adresser un courrier sur papier libre en posant les éventuelles questions ressortant d'un doute à propos des critères d'éligibilité imposés sur le questionnaire-type.

3. Justifier du caractère innovant du projet

Lister des exemples d'opérations de R&D récentes et montrer que les recherches entreprises font avancer «le savoir commun» de la profession et/ou que la solution étudiée n'a pas d'équivalent.

4. Transmettre le dossier complet de demande d'avis

L'adresser à la personne en charge de JEI au sein de la direction des services fiscaux sachant que le dossier sera également examiné par un expert du ministère de la Recherche.

5. Attendre l'accord de l'administration

Sans réponse écrite de l'administration au bout de 4 mois, l'accord est considéré comme acquis. En général, la réponse intervient dans les 2 à 3 mois avec l'accord ou le non accord écrit des services fiscaux joint à celui de l'expert du ministère de la Recherche. En cas d'accord, il est possible d'appliquer immédiatement les exonérations de charges patronales prévues par la loi.

6. Vérifier les critères tous les ans

L'avis favorable de l'administration ne vaut que pour une année fiscale ce qui suppose que les années suivantes l'entreprise réponde toujours à l'ensemble des critères exigés. En cas de doute, il est alors recommandé de demander un nouvel avis à l'administration fiscale.

Contact :

- . Direction des services fiscaux du ressort de l'entreprise (personne en charge des JEI)
- . www.recherche.gouv.fr : Ministère délégué à la recherche

5. Il existe une quinzaine de sources d'information permettant de faciliter la recherche d'entreprise à racheter, quelles sont-elles ?

LES PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATION

Il existe 3 types de sources traditionnelles. Les sources dites primaires qui concernent les vendeurs eux-mêmes, les sources secondaires (experts-comptables, notaires, avocats) en contacts directs avec les cédants et les sources de troisième main (cabinets de rapprochement, services spécialisés des banques) qui opèrent des sélections sur dossiers. En parallèle à ces sources existent d'autres filières comme les annonces, les bourses d'échanges locales et régionales, les fédérations professionnelles, les unions patronales ou les clubs de repreneurs.

Check-list des principales sources à associer entre elles, afin de rendre plus efficace la recherche d'entreprises à racheter :

1. La prospection directe auprès de patrons de PME

En général les dirigeants sont accessibles, même s'ils n'ont pas l'intention de vendre, car ils sont toujours curieux de savoir combien vaut leur affaire. La méthode se révèle assez efficace et permet de bien cibler les recherches.

2. Les revues spécialisées

Pour les «pros» de la reprise, 9 affaires sur 10 utilisant les petites annonces sont des canards boiteux. Les annonces les plus correctes (PIC, ICF...) concernent principalement les fonds de commerce. Le principal avantage de cette source est son coût d'accès relativement faible.

3. Les clubs de repreneurs

On y trouve en général peu de pépites. Les affaires en portefeuille ont souvent beaucoup tourné, car un cédant ne confie son bébé à un club de repreneurs qu'en dernier recours. Néanmoins, la présélection des dossiers donne une grande crédibilité au club.

4. Les clubs liés aux grandes écoles

Le diplôme est un critère principal de sélection permettant ensuite de disposer du réseau privilégié des anciens de l'école.

5. Les clubs locaux

Souvent plus tournés vers la création que vers la reprise, leur principal mérite est de donner des repères aux futurs repreneurs et surtout, de les motiver lors du passage à l'acte.

6. Les banquiers d'affaires

Ils ont le portefeuille d'entreprises à céder le meilleur, ainsi que les plus grosses affaires. Néanmoins, si l'on veut être pris au sérieux et se voir proposer des dossiers de premier choix, il vaut mieux se présenter avec le soutien assuré d'un investisseur.

7. Les experts-comptables

Ils sont les mieux placés pour recueillir les confidences des chefs d'entreprise, surtout en Province. Même si leur fichier est assez réduit, il est la plupart du temps de qualité avec une information de première main.

8. Les avocats d'affaires

Ils sont les intermédiaires idéaux pour dénicher les petites entreprises de moins de 5 MF. N'ayant pas le droit de faire du commerce et sauf exception (visite spontanée ou membre d'un même réseau), ils ne peuvent favoriser des contacts avec les cédants que si l'on fait partie de leur clientèle.

9. Les notaires

Ils sont souvent les premiers à connaître les problèmes de transmission dans leur ville. De plus en plus, ils se passionnent pour les actes liés à la vie des entreprises.

10. Les cabinets spécialisés dans le rapprochement d'entreprises

Afin de vérifier si vous êtes un «pro» de la reprise, ils vous présentent toujours les canards boiteux en premier. Ces cabinets sont tous axés sur la recherche à partir de mandats signés avec l'acquéreur et/ou le cédant. Ils fonctionnent généralement sur honoraires, avec une commission de l'ordre de 1 à 5% du prix de cession, calculée en fonction de la taille de l'entreprise et de la complexité du montage.

11. Les conseils en fusion-acquisition

Leur principale mission est de rapprocher les entreprises et d'accompagner le repreneur tout au long du montage du dossier : recherche de la cible, audit, diagnostic financier, évaluation, négociation, recherche de financements, transaction finale. Les honoraires sont compris entre 25.000 F. et plus de 100.000 F.

12. Les sociétés de capital-risque

En marge du financement de PME en fonds propres, qui reste le principal de leur activité, elles ont souvent une activité secondaire de rapprochement. Elles disposent d'un portefeuille d'entreprises saines, même si celui-ci est souvent réduit.

13. Les structures de reconversion des grands groupes industriels

Certains grands groupes ayant la volonté de se recentrer sur leur cœur de métier souhaitent se délester de filiales non stratégiques. Elles sont alors souvent consentantes pour accepter un paiement échelonné et pour accorder des prêts à taux réduit aux repreneurs, notamment si ce sont des cadres maison qui en font la demande.

14. Les organismes consulaires

Les CCI et les Chambres de Métiers offrent de plus en plus d'aides au diagnostic, au montage juridique et fiscal, ainsi que des réunions thématiques. Le principal inconvénient est que les entreprises figurant sur leurs listings sont rarement des perles.

15. Les organismes régionaux de rapprochement

Adossés aux collectivités territoriales, leur vocation est de capter le marché des entrepreneurs et des repreneurs en vue de maintenir ou de développer l'emploi local, tout en veillant à insuffler du dynamisme au tissu économique de proximité. Les aides sont intéressantes et souvent assorties de concours.

36. Connaissez-vous les 4 méthodes principalement utilisées en France pour déterminer la valeur d'une petite ou d'une moyenne entreprise ?

D'ABORD PROUVER QUE L'ENTREPRISE EST BIEN GÉRÉE

Il existe des dizaines de raisons incitant à déterminer la valeur d'une entreprise, même si selon Gérard Despinoy, directeur d'études chez *Bain & Company*, «95% des évaluations se font actuellement dans le cadre d'une opération précise, telle une cession. Demain, 95% des évaluations serviront à savoir si l'entreprise est bien gérée». D'après l'avis d'experts, les méthodes empiriques d'évaluation sont toujours présentes même si les méthodes qui se réfèrent à la théorie financière recueillent plus de 75% des suffrages. Payer 8 à 10 fois les bénéfices par la méthode du PER, considérer l'achat comme un placement financier devant rapporter autant que sur le marché obligataire ou évaluer de manière rudimentaire le prix de cession par rapport à son chiffre d'affaires (30 à 110% du CA d'un commerce) ou en fonction de la recette journalière (200 à 600 fois pour une activité saisonnière), la tendance est actuellement à privilégier 4 types de méthodes comptables et financières d'évaluation.

4 MÉTHODES UTILISÉES EN FRANCE POUR LES PME-PMI

D'après une récente étude émanant du cabinet *BCG* (Boston Consulting Group), il est nécessaire en période d'incertitude que les investisseurs se montrent plus attentifs aux fondamentaux des entreprises, en soulignant tout particulièrement que «sur le long terme, c'est l'accroissement de la valeur fondamentale des entreprises, leur capacité à générer du cash-flow qui conduit les cours de Bourse». Une réflexion qui suppose d'utiliser systématiquement des méthodes financières non empiriques dans l'évaluation de la valeur des entreprises. En France, il existe communément 4 grandes méthodes d'évaluation d'égale légitimité et pertinence pouvant s'appliquer au cas des entreprises industrielles et de services, grandes ou petites, mais pas forcément aux commerces. Chaque méthode donne une valeur finale qui peut considérablement varier à la hausse ou à la baisse, voire aller du simple au double selon le caractère porteur du marché.

Il s'agit notamment de :

- . La méthode patrimoniale
- . La méthode comparative
- . La méthode de capitalisation du résultat
- . La méthode d'actualisation du free cash-flow

2 CRITÈRES ESSENTIELS POUR CHOISIR SA MÉTHODE

Le premier critère à prendre en considération est celui de la taille de l'entreprise. En dessous de 8 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, il est recommandé d'utiliser la méthode patrimoniale. Au-dessus, il vaut mieux prendre en considération les flux financiers que génère l'entreprise et le profit envisageable en privilégiant les méthodes de retour sur investissement. Le second critère est celui de l'état du marché dans le secteur de l'entreprise. Il est bien évident qu'un secteur en perte de vitesse n'a rien à voir avec un secteur porteur et bien structuré dans les positions acquises. La méthode comparative est ici déterminante. De la même manière, l'arrivée dans un secteur neuf de type nouvelles technologies, ou en cours de décollage, invite à utiliser la méthode d'actualisation par le free cash-flow.

CROISER LES MÉTHODES

Aucune des méthodes n'est fiable à 100%, sachant que de l'usage que l'on veut en faire (minorer pour le fisc en cas de paiement de droits, ou valoriser pour l'investisseur qui souhaite entrer dans le capital social), l'exactitude de la valeur indiquée reste foncièrement sujette à variation. De la même manière, il ne faut pas confondre valeur et prix de cession, sachant que ce dernier résulte d'une négociation qui dépasse largement la simple arithmétique de base. Il est par conséquent toujours préférable de croiser et de panacher les méthodes entre elles ou pour le moins, d'utiliser systématiquement la méthode comparative en complément de l'une des trois autres méthodes. L'objectif final est de pouvoir tirer une moyenne arithmétique servant de point d'appui minimum pour la négociation.

LA MÉTHODE PATRIMONIALE

Cette première méthode est la plus ancienne et la plus facile à utiliser à partir des données comptables classiques. L'objectif est ici de se conformer aux règles de l'administration, par exemple dans le cadre d'une transmission d'entreprise. Sur le principe, il s'agit de chiffrer la valeur de l'entreprise à partir des actifs nets matériels figurant au bilan (immeuble, équipement, machine) en y ajoutant tout ce qui concerne l'immatériel (marque, brevet, notoriété, compétence et expérience du personnel) que l'on appelle aussi le «goodwill». Le «goodwill» est le plus qui permet *in fine* de considérer que la rentabilité de l'entreprise est supérieure à la rentabilité classique de ses actifs nets corrigés. En fait, cette méthode est adaptée à l'évaluation de sociétés peu rentables, positionnées sur des marchés fermés et dont l'outil de production constitue l'attrait majeur. Pour les sociétés qui ne possèdent ni locaux, ni machines mais un véritable savoir-faire, il vaut mieux utiliser une autre méthode.

Principales formules simplifiées à utiliser :

1. **Actif net** = $A_n = \text{actif total} - \text{dettes} - \text{provisions}$

2. **Goodwill** = $g = \frac{\text{bénéfice net} - (kt - kc \times \text{actif net})}{2}$

Le goodwill intègre au minimum 2 notions distinctes :

kt = coefficient du taux de rendement des emprunts d'Etat

Il représente le rendement théorique qu'un investisseur peut attendre du placement le plus sûr de son argent sur le marché financier obligataire, mais aussi le moins rémunérateur (ex. 4% soit $kt = 0,04$).

kc = prime de croissance actuelle du secteur d'activité et/ou de l'entreprise dans ses résultats (ex. 8%, soit $kc = 0,08$). La prime de croissance moyenne équivaut en général à $t/3$, avec un maximum de $3t/2$, ou dans le cas le plus sinistré : $-t/2$.

3. **Valeur globale de l'entreprise** = $V = \text{actif net} + \text{goodwill}$

LA MÉTHODE COMPARATIVE

Cette méthode de second type permet de comparer une entreprise avec ses concurrents en calculant la valeur de l'entreprise à partir de son chiffre d'affaires et de son bénéfice. Le principe de base repose sur le fait qu'il existe un marché de transactions reposant sur des analogies de valeur entre entreprises comparables ayant la même activité, une taille similaire et la même nationalité. Pour Jérôme Pujol, directeur de recherche de *Spaf technology*, l'usage de cette méthode est relativement simple car «*la technique a le mérite de relativiser les évaluations obtenues par ailleurs et d'établir si elles sont bien réalistes*».

. La première règle consiste à prendre un échantillon représentatif d'entreprises (A, B, C, D, E) dont on suppose connaître pour chacune le chiffre d'affaires (CA), le bénéfice (Bn) et la valeur connue. Exemple :

Entreprise	CA*	Bn*	Valeur*
A	4	0,3	2,5
C	6	0,7	3
D	11	1	6
E	12	1,5	8
F	8	0,9	4,3

*en millions d'euros

. La seconde règle nécessite pour chaque entreprise de référence de constituer des «multiples» sous forme de ratios entre la valeur et le CA et entre la valeur et le bénéfice (dit aussi PER). Exemple :

Entreprise	Valeur/CA	Valeur/Bn
A	0,62	8,33
C	0,50	4,28
D	0,55	6
E	0,67	5,33
F	0,54	4,78

. La troisième règle consiste à faire une moyenne des 5 multiples pour chacun des 2 ratios. Si certains multiples sont extrêmes en haut comme en bas, il est recommandé de ne pas en tenir compte. Exemple :

Moyenne Valeur/CA : $0,62+0,50+0,55+0,67+0,50/5 = 0,57$

Moyenne Valeur/Bn : $8,33+4,28+6+5,33+4,78/5 = 5,75$

. La quatrième règle qui en découle est relativement simple. Il suffit d'appliquer chaque ratio ainsi pondéré soit au chiffre d'affaire de l'entreprise (ex. 7,5 millions d'euros), soit à son bénéfice net (ex. 0,55 millions d'euros). Exemple :

Valeur par rapport au CA : $7,5 \times 0,57 = 4,28$ MEuros

Valeur par rapport au Bn : $0,55 \times 5,75 = 3,17$ MEuros

L'entreprise vaut ainsi entre 3,17 et 4,28 millions d'euros.

LA MÉTHODE DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT PAR CAPITALISATION DU RÉSULTAT

Cette méthode de troisième type évalue l'entreprise en fonction de son retour sur investissement, c'est-à-dire ce qu'elle rapporte ou ce qu'elle pourra rapporter en termes financiers. Elle est obligatoire dans le cas d'une introduction en Bourse ou pour l'accueil de capital-investisseurs.

Dans cette conception, la société est assimilée à un placement financier dont l'investisseur attend des revenus réguliers. Au lieu de s'en tenir uniquement à l'actif net du bilan peu susceptible de varier, ce qui compte en priorité ce sont les résultats et les flux financiers. Dans cette approche, l'entreprise ne se trouve plus en concurrence avec d'autres entreprises du même secteur mais avec le rendement théorique de produits financiers. Pour Eric Demuyt, d'Arthur Andersen, «*Ce qui nous intéresse aujourd'hui, c'est ce que va devenir l'entreprise, la façon dont elle va générer des bénéfices*». Pour ce faire, la méthode appelée «capitalisation du résultat» consiste à appliquer au bénéfice net de l'année en cours, un coefficient supposé représenter les rapports d'investissement concurrents, tout en tenant compte des risques et opportunités spécifiques à l'entreprise. Cette méthode de calcul présente l'avantage de donner des valeurs souvent largement supérieures à celles obtenues par l'analyse patrimoniale ou par comparaison.

. La première opération consiste à appliquer au bénéfice net un taux composé de 5 facteurs :

kt = coefficient du taux de rendement des emprunts d'Etat (ex. 4% de rendement annuel soit $kt = 0,04$).

kc = coefficient de la prime de croissance actuelle du secteur d'activité et/ou de l'entreprise (ex. 8%, soit $kc = 0,08$).

kD = coefficient de décote définissant le manque de liquidités et le manque de visibilité associé à la gestion des sociétés non cotées en Bourse. Par principe, une société déjà cotée sur un marché financier apporte davantage de garanties. Si elle ne l'est pas, la décote traduit cet état de fait en diminuant «théoriquement» sa valeur (ex. 3,5% soit $kD = 0,035$).

kRm = coefficient de risque moyen s'appliquant à toute entreprise du secteur privé par le fait que le privé génère toujours un risque supérieur à un investissement garanti par l'Etat (ex. 3%, soit $kRm = 0,03$).

kRs = coefficient de prime de risque spécifique correspondant à la confiance que l'acquéreur potentiel place dans l'entreprise. Rs vaut 0 si l'entreprise est solidement installée sur un secteur en pleine croissance ; Rs vaut t si le risque semble au contraire très élevé. Une prime moyenne de risque se situe aux alentours de t/3 (ex. 2% soit t/2 soit $kRs = 0,02$)

soit : $(kt + kRs + kRm + D - C)$

ou $(0,04+0,02+0,03+0,035-0,08) = 0,045$

. La seconde opération permet de calculer la valeur de l'entreprise par la formule suivante :

$$\text{Valeur} = \frac{\text{bénéfice net}}{(kt + kRs + kRm + D - C)}$$

$$V = \frac{0,55}{0,045} \quad \text{soit } 12,2 \text{ millions d'euros}$$

LA MÉTHODE DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT PAR ACTUALISATION DU FREE CASH-FLOW

Selon le même esprit de calcul de la valeur basé sur le retour sur investissement, la méthode appelée «actualisation du free cash-flow» ou actualisation des flux financiers futurs intègre les prévisions de flux financiers sur lesquels on peut raisonnablement tabler. La base de l'évaluation repose obligatoirement sur un business plan étalé sur les 3 à 5 années à venir. Dans ce cadre, la somme des cash flow actualisés est ajoutée à une valeur de revente théorique future. Cette méthode n'est pas simple et oblige préalablement à entreprendre un travail de prospective en profondeur. Le second écueil consiste dans le fait que la moindre approximation dans le calcul des free cash-flows influe considérablement sur la valeur finale calculée. Par principe, le cash-flow représente la création de richesse générée par l'entreprise de façon totalement transparente. Il correspond à la capacité d'autofinancement (amortissements + bénéfice net) moins les annuités de remboursement de la dette, les investissements et la variation du besoin en fonds de roulement. La prévision de croissance du FCF peut se calquer sur le taux de croissance annuel du secteur (ex. C = 8%).

. La première opération consiste à utiliser un diviseur d'actualisation pour l'année de départ calculé selon le même principe que pour la capitalisation du résultat, mais sans la prime de croissance (C) :

$$t + Rs + Rm + D$$

ex. $4\% + 2\% + 3\% + 3,5\% = 12,5\%$ auquel on applique le diviseur 1,125 (c'est-à-dire 112,5%) pour l'année de départ

. La seconde opération permet de calculer un diviseur d'actualisation pour chaque année suivante :

Année	Diviseur d'actualisation
n	1,125
n+1	$1,125 \times 1,125 =$ 1,265
n+2	$1,265 \times 1,125 =$ 1,423
n+3	$1,423 \times 1,125 =$ 1,601
n+4	$1,601 \times 1,125 =$ 1,801

. La troisième opération permet d'évaluer le free cash-flow (FCF) actualisé année après année. Pour cela, il suffit de le diviser pour chaque année considérée, par le diviseur d'actualisation annuel précédemment établi. Il reste ensuite à additionner le FCF obtenu avec celui déjà cumulé de l'année précédente :

Année d'actualisation	FCF* actualisé	Diviseur	Cumul FCF
n	0,90	1,125	0,80
n+1	0,97	1,265	1,51
n+2	1,05	1,423	2,25
n+3	1,13	1,601	2,96
n+4	1,22	1,801	3,63

*en millions d'euros

. La quatrième opération oblige à déterminer un PER actualisé (Price earning ratio) utile pour estimer l'année+4 en fonction du diviseur primaire d'actualisation (1,125), tout en intégrant ou non les variations de croissance prévues sur les années à venir de nature à réduire ou à augmenter proportionnellement la prime de croissance (C).

$$\text{PER} = \frac{1}{0,125} = 8$$

. La cinquième opération permet de calculer la valeur de revente actualisée (Vra) au bout de l'année n+4, en tenant compte à la fois du FCF prévu dans le business plan pour cette dernière année (1,22 Millions d'euros), du PER obtenu (8) et du diviseur d'actualisation propre à n+4 (1,801).

$$\text{Vra} = \frac{\text{FCF} \times \text{PER actualisé}}{\text{Diviseur d'actualisation}}$$

$$\text{Soit } \frac{(1,22 \times 8)}{1,801} = 5,42 \text{ Millions d'euros}$$

. La sixième opération consiste à ajouter la valeur de revente actualisée au free cash-flow cumulé en fin d'année n+4.

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \text{Vra} + \text{cumul FCF actualisé}$$

$$\text{Soit } V = 5,42 + 3,63 = 9,05 \text{ millions d'euros}$$