

# Introduction

Si vous ouvrez ce livre, vous avez sans doute le projet de créer votre entreprise, de vous lancer dans un métier auquel vous réfléchissez depuis quelque temps. C'est peut-être la lassitude d'être salarié et dépendant d'un supérieur hiérarchique qui vous bride. C'est peut-être l'envie de démarrer une start-up dans un métier innovant. C'est peut-être aussi la conviction que vous devez créer votre propre emploi pour trouver enfin un travail stable.

Quelle que soit l'origine de votre projet, vous allez devoir accomplir un parcours qui peut vous paraître inquiétant avant même de vous lancer, tant les questions que vous vous posez sont multiples.

Vous pourrez vous inspirer des conseils d'un proche qui pratique déjà le métier que vous avez choisi, et essayer de faire pareil. Qui vous dit que sa pratique est la bonne, que vous ne pourriez pas faire beaucoup mieux ? Vous allez demander des conseils en création d'entreprise auprès d'organismes censés vous aider. Pôle emploi vous guidera sur les grandes options et vous financera un organisme de conseil pour vous aider. Qui vous dit que le conseil de cet organisme sera le plus pertinent pour votre réussite ? Vous allez chercher sur le Net et vous y trouverez beaucoup d'idées. Les sites du gouvernement en particulier, sont riches en informations. Ils sont précis. Mais ils sont tellement complets que vous aurez peut-être des difficultés à vous y retrouver, à choisir.

Quand le jour où vous déciderez de vous lancer approchera, vous saurez qu'il vous faut produire un business plan pour votre banquier, ou pour les investisseurs qui vous accompagneront, pour tous ceux qui seront susceptibles de vous prêter les fonds pour financer votre projet. Vous devrez choisir ensuite un statut juridique. Vous devrez chercher des conseils pour établir vos prévisions financières. Tant de sujets que vous ne connaissez pas ou peu. Quels que soient les conseils que vous allez utiliser dans votre préparation, soyez

convaincu que c'est vous qui devez être le maître d'œuvre de votre projet de création. Que le business plan c'est d'abord à vous-même de le construire. Sauf si vous avez un très proche qui a de l'expérience, qui a eu de la réussite, qui connaît tous les aspects de l'entreprise et qui est prêt à consacrer des journées de travail pour vous guider, c'est à vous de faire ce travail d'analyse. C'est vous qui devez vous plonger dans la peau du futur chef d'entreprise que vous serez. Un bien grand mot qui vous fait peur parce que vous êtes loin de maîtriser tous les aspects d'une entreprise ! Soyez sans crainte. Des centaines de milliers de personnes se sont lancées avant vous. En France les deux tiers de ceux qui ont créé leur entreprise sont toujours actifs après trois ans. Mettez donc toutes les chances de votre côté pour faire partie de ces deux tiers.

L'objectif de ce livre est de vous aider à y parvenir. J'ai moi-même créé ma propre entreprise à 34 ans, sans avoir le premier euro. Cinq ans plus tard, elle avait plus de cent salariés. J'ai aussi racheté une entreprise plus petite et qui était en difficulté. J'ai pris la direction de trois autres. Trente ans d'expérience de la PME, toutes dans des métiers industriels différents.

Depuis quelque temps j'ai décidé de m'éloigner de l'industrie. Je fais du conseil auprès de dirigeants de PME. Surtout, j'accompagne des créateurs de petites entreprises comme vous, en étant bénévole dans une association et dans une pépinière d'entreprises. J'en ai rencontré plus d'une centaine, hommes et femmes, jeunes et beaucoup moins jeunes. La majorité, c'est avant le lancement de leur entreprise et donc pendant la préparation de leur business plan. D'autres, après la création, lorsque l'entreprise est opérationnelle et qu'elle rencontre des difficultés de parcours ou souhaite rendre sa stratégie plus performante. Certains créent dès le départ une société, SAS, SARL ou EURL surtout. La plupart se lancent en créant une entreprise individuelle, qu'ils soient artisans, sociétés de services ou entreprises libérales. Beaucoup choisissent alors le statut de micro-entrepreneur, parce qu'il est souvent le mieux adapté, le plus simple pour démarrer.

C'est en aidant tous ces créateurs que j'ai eu envie d'écrire. Parce que j'ai acquis la conviction qu'un travail sérieux et complet de préparation de votre projet est indispensable pour améliorer vos chances de réussite. Il l'est particulièrement si vous vous lancez dans une start-up sur un métier où il faudra tout inventer. J'espère avec ce livre vous en persuader, et surtout vous guider dans votre démarche. Vous convaincre, entre autres que, dans cette phase initiale, vous devez vous pencher sur l'ensemble des fonctions stratégiques de l'entreprise, pour ne pas prendre un mauvais départ. La cible de clientèle, les prix de vente, le bon fournisseur, le bon positionnement, votre avantage concurrentiel sont des facteurs clés de réussite. J'ai trop vu d'échecs pour un

mauvais prix initial, ou un mauvais choix de cible, ce qui aurait dû être évité. Dans une création, tout est à construire, mieux vaut réussir dès le départ, parce que le changement est plus difficile. Y compris pour les fonctions de l'entreprise que vous ne connaissez pas et en particulier celles qui vous font peur comme la comptabilité. Vous devez et vous pouvez en comprendre quelques rudiments qui vous seront suffisants. Vous devez comprendre pourquoi une bonne analyse des chiffres est essentielle, et, si nécessaire, vous faire accompagner par une personne compétente pour les interpréter. Et ensuite lui faire confiance.

Il est aussi des questions plus personnelles et plus difficiles que vous devez certainement vous poser. Suis-je fait pour créer une entreprise ? Quelles sont mes chances de réussite ? Vais-je m'accomplir dans cette réalisation ? Il est clair que nous naissons inégaux, et pas simplement par le statut ou l'argent. Certains sont plus courageux, plus optimistes. Ils se contrôlent dans les crises, ils sont prêts à prendre des risques, ils bénéficient d'une bonne santé. Certains ont confiance en eux-mêmes. Ceux-là auront sans doute plus de chances de succès comme entrepreneur. Mais s'ils veulent en plus entraîner loin une équipe pour leur projet, il leur faudra aussi des qualités morales. Peu auront toutes ces qualités. Beaucoup réussissent pourtant. Il est probable aussi qu'il vous arrivera un jour d'échouer. Seuls ceux qui ne prennent pas de risque, ceux qui n'entreprennent pas, ont peu de chance de se tromper.

J'ai moi-même rencontré des succès dans mes entreprises, mais un échec douloureux aussi, le dépôt de bilan de celle que j'avais créée, dans un contexte de concurrence sauvage contre un groupe industriel beaucoup plus important, le groupe BIC, et sur un marché en forte baisse. La société a été finalement reprise par l'un de ses actionnaires. Je m'en suis relevé rapidement, pour repartir dans de nouvelles aventures.

L'échec fera peut-être partie de votre expérience. Il faudra l'accepter. Tous ces sujets sont abordés dans le livre. Parce que si vous voulez faire de votre entreprise plus qu'un emploi, un vrai projet qui vous apporte beaucoup de satisfaction, de liberté, de partage et peut-être beaucoup de réussite, vous allez devoir vous y engager totalement, avec enthousiasme. Votre entreprise sera une deuxième partie de vous-même. Elle vous demandera beaucoup d'énergie, d'engagement de soi, de stress, de responsabilités, de prises de risque. Vous y mettrez vos tripes. Et vous en serez fier. Il faut s'y préparer.

Après trente ans de direction générale de PME, mon enthousiasme pour ce métier que j'ai choisi n'a pas faibli. Je ne regrette pas d'avoir quitté à trente-

deux ans une situation de salarié très confortable, pour plus d'autonomie, plus de risques et moins d'argent.

Le livre apporte des réponses à toutes ces questions que vous vous posez. À celles que vous devez vous poser.

Le livre suit des étapes chronologiques parce que la plupart des décisions sont fonction de choix précédents. Vous en comprendrez facilement la progression logique. Du métier à la stratégie pour arriver au statut juridique, puis au financier qui résulte de toutes les options que vous aurez retenues. Le livre doit vous fournir tous les outils pour décider. Pour être précis, il s'appuie souvent sur des textes officiels qui ont été extraits de sites Internet du gouvernement quelques jours avant l'impression du livre. C'est le cas sur les règles juridiques, sociales et fiscales qui changent régulièrement. Il sera prudent alors d'actualiser les réglementations et les chiffres retenus, les taux de charges sociales et fiscales par exemple pour que votre prévisionnel financier soit réaliste, sans chercher pour autant l'exactitude.

Finalement le livre vous plonge dans le démarrage de votre entreprise.

50 étapes en tout. Un chiffre qui ne doit pas vous effrayer parce que seules quelques questions impliquent des décisions difficiles. Elles sont faciles à comprendre. Les autres correspondent à des choix que vous aurez à faire, et aux conséquences de ces choix, à des fonctions que vous méconnaissez sur lesquelles il sera utile de vous pencher, à des outils qu'il vous faudra préparer avant de démarrer. Aux premiers pas de votre création qui sont essentiels, parce qu'ils conditionneront la suite de votre aventure.

L'importance des étapes est inégale. Parce que certains sujets demandent beaucoup de détails pour que vous puissiez choisir. Au contraire des sujets importants sont à peine abordés, parce qu'ils se comprennent rapidement, sans nécessiter de larges descriptions. Et pour illustrer les diverses situations que vous pourrez rencontrer, des exemples précis, vécus par des créateurs que j'ai accompagnés, sont décrits dans les étapes plus techniques, sans chercher systématiquement à généraliser, puisqu'il n'y a pas deux univers identiques d'une entreprise à l'autre, et puisque chaque responsable d'entreprise a ses objectifs, ses valeurs, son style, ses opinions.

Le livre est construit en six parties :

1. QUE FAIRE ?
2. MON BUSINESS PLAN ?
3. MA STRUCTURE JURIDIQUE

4. MON PLAN FINANCIER PRÉVISIONNEL
5. COMMENT DÉMARRER ?
6. RENDRE L'ENTREPRISE PERFORMANTE

Tous ces mots, les constructions, les tableaux que le livre présente, pourront vous paraître complexes, loin du projet simple et accessible que vous souhaitez bâtir. Ne vous inquiétez pas ! Ce jargon, ces règles, ces constructions, ont été établis par les spécialistes pour qu'ils puissent se comprendre. Vous vous y habituerez, ou vous demanderez à un proche de vous accompagner. Essayez de ne pas les ignorer. Vous augmenterez vos chances de réussite, et vous serez en accord avec l'administration.

Si vos projets personnels vous conduisent à envisager un projet beaucoup plus ambitieux, le livre sera aussi un guide pour les étapes à suivre. Mais il vous faudra sûrement plus d'analyse, de précisions techniques. Il vous faudra aussi vous pencher beaucoup plus sur l'approche humaine du management des hommes et des femmes, ce qui deviendra l'une de vos principales ressources.

Le livre s'adresse donc à tous ceux qui veulent créer leur petite entreprise, de celui qui n'a pas de travail aujourd'hui et qui veut créer son emploi, à celui qui rêve de créer une entreprise qui deviendra grande, mais qui commence petit. À ceux qui souhaitent un deuxième métier pour accroître leurs revenus. À ceux qui ont soif d'indépendance et de liberté. À ceux qui cherchent à se dépasser dans une belle aventure.



## **1<sup>re</sup> partie**

# **QUE FAIRE POUR ME LANCER ?**



## Étape 1

### Qui suis-je ?

Depuis quelque temps, vous réfléchissez à un projet de création de votre entreprise. Une petite entreprise pour commencer, puisque vous démarrerez seul ou tout au plus avec un ou deux partenaires en qui vous avez confiance. Ou une start-up à fort potentiel de croissance dans laquelle vous entraînerez dès le départ une équipe de pionniers. Votre esprit a été envahi progressivement par les multiples idées, conseils, que vous recevez ou que vous trouvez dans les magazines et sur le Net. Vous avez choisi le métier, vous avez peut-être même une idée de la structure juridique que vous envisagez. Vous avez retenu le lieu géographique où vous exercerez votre activité. Il a été prévu près de chez vous, ou au contraire il est sans limite puisque vous serez sur le Net. Vous pensez déjà à quelques clients proches qui vous rejoindront sûrement. Vous avez choisi le nom, le logo, les couleurs de votre carte de visite. Vous vous sentez donc prêt à vous lancer dans le montage final de votre bonne idée. Mais en même temps, vous êtes dans une situation qui devient confuse, malgré les multiples informations que vous avez reçues. Parce que plus vous avancez, plus se posent des questions auxquelles vous n'aviez pas pensé.

Mais alors, par où commencer ?

## ***Pourquoi créer ma boîte ?***

La première question que vous devez absolument vous poser, et à laquelle vous devez apporter une réponse claire est : Pourquoi ce projet ? Pourquoi créer mon propre emploi ? Pourquoi créer ma boîte ?

De multiples raisons peuvent vous conduire à vouloir créer une entreprise. Ce peut être un projet personnel qui vient de loin, d'une tradition familiale, d'une passion pour un métier, d'une idée qui vous paraît séduisante. La conséquence de votre manque d'enthousiasme pour le statut de salarié, ou la difficulté à supporter vos supérieurs hiérarchiques. Et donc l'envie de travailler seul, d'être votre propre patron. Un besoin de liberté, de gérer vous-même votre temps. Un pari pour répondre à des ambitions personnelles qui seront peut-être difficiles à satisfaire en tant que salarié. Un complément de revenu à votre première activité. Si vous êtes jeune, ce peut être un moyen d'entrer plus vite dans le monde du travail. De sortir d'une succession de contrats à durée déterminés (CDD) qui rendent votre situation précaire, difficile au quotidien. Si vous n'avez pas de travail et que vous avez des difficultés à vous faire embaucher, c'est créer votre propre travail pour sortir du statut de chômeur. Ce peut être finalement un moyen de régulariser la situation pas très confortable où vous travaillez sans déclarer vos revenus.

Mais alors, direz-vous, pour quelle raison me lancer dans une telle aventure risquée plutôt que chercher un emploi ? Si vous avez ouvert ce livre, c'est que vous y avez déjà réfléchi. Vous avez écouté ceux qui vous encouragent, et un peu moins ceux qui vous promettent mille difficultés. Vous avez envie de tenter cette aventure qui vous renverrait une belle image de vous-même. Ayez donc confiance en vous. Soyez persuadé que si vous vous lancez dans un tel projet, c'est pour réussir. Forcément, vous prenez un risque. Le risque de vivre une expérience unique, pleine de satisfactions, mais avec ses douleurs aussi. La possibilité de gagner plus d'argent, mais le risque d'en perdre aussi.

**Essayez donc d'exprimer les vraies raisons qui vous conduisent à ce projet** pour ne pas le regretter, et pour pouvoir vous positionner plus tard par rapport à votre objectif personnel initial. Pour comprendre alors pourquoi vous vous êtes lancé dans une telle aventure qui ne vous amènera pas toujours où vous le souhaitiez ou au contraire pour réaliser que vos objectifs sont atteints, même si votre entreprise ne fonctionne pas exactement comme prévu.

## ***Quels objectifs personnels ?***

Toute entreprise se fixe des objectifs à court terme, à moyen terme, à long terme. Aujourd'hui, les délais se sont fortement raccourcis. Le long terme dans une grande entreprise cotée, c'est souvent trois ans, avec la pression des fonds d'investissement qui recherchent une rentabilité rapide. L'entreprise familiale, la vôtre par exemple, va se fixer des objectifs beaucoup plus réalistes de durée dans le temps, et donc des délais plus longs. Vous-même, si plus tard vous rencontrez un passage difficile, vous saurez attendre et ne pas prendre de décisions à court terme qui mettraient en péril votre entreprise et les emplois que vous avez créés, à commencer par le vôtre.

La même approche vous concerne personnellement. **Avant de fixer les objectifs de votre entreprise, il est important de vous fixer des objectifs personnels.** Où souhaitez-vous être dans trois ans, dans cinq ans, dans dix ans ? Que représente ce projet de création dans votre plan de carrière, dans votre projet de vie ? Souhaitez-vous gagner rapidement de l'argent pour satisfaire vos envies quotidiennes, ou construire une entreprise solide qui vous permettra de sécuriser l'avenir, et de gagner plus demain. Une entreprise que vous pourriez vendre dans quelque temps pour vous constituer un capital, pour un autre projet ultérieur que vous avez déjà en tête. Une entreprise que vous souhaiteriez transmettre à vos enfants.

La connaissance de ces objectifs personnels futurs va avoir des conséquences très importantes dans la stratégie que vous allez construire pour votre entreprise. Au contraire, le manque de clarté multiplierait vos options pour l'avenir et pourrait vous conduire à vous éloigner de vos objectifs restés trop incertains.

De même, si vous vous associez avec un ou des partenaires, il est nécessaire que les objectifs de chacun soient clairs et compatibles. Si l'un des associés ne veut pas voir à plus de trois ans, il est bon que les autres le sachent et que la structure, les objectifs et la stratégie en tiennent compte. Et, vers où aller si l'un des deux partenaires veut s'engager à 100 % dans le projet, alors que son associé souhaite au contraire se réaliser dans une entreprise qui lui offrira de la liberté et du temps pour ses loisirs ?

Ainsi, Pierre avait créé une société de diagnostics qui fonctionnait bien. Il en vivait confortablement, avec un emploi du temps qui lui laissait du temps. Sentant des opportunités de développement intéressantes, il a proposé à François de le rejoindre. François qui quittait une grande société où il avait des responsabilités importantes, avait d'autres ambitions en s'associant

dans une petite entreprise, au moment de prendre sa retraite. Il a apporté effectivement un fort développement. La cohabitation est devenue difficile. Pierre, qui privilégiait sa vie personnelle a fini par céder ses parts à François.

Pour plus de clarté, de précision, il est indispensable que ces objectifs soient mis sur le papier, comme le seront votre stratégie, vos décisions... C'est la seule façon pour vous qu'ils deviennent réalité, engagement vis-à-vis des autres, obligation presque, pour qu'ils ne changent pas régulièrement. C'est pouvoir y revenir pour vérifier où vous vous situez. C'est peut-être même de pouvoir les modifier un jour, mais en connaissant les vraies raisons de ces changements.

### ***Suis-je compétent techniquement pour le métier que je veux faire ?***

Si vous êtes à ce niveau de réflexion, c'est *a priori* que vous avez fait des choix d'orientation, et donc décidé du métier que vous désirez pratiquer. À ce stade vous vous êtes sans doute demandé : Suis-je suffisamment compétent pour le job ? Dans une grande entreprise, dans une institution, les recruteurs vous auraient demandé si vous êtes un commercial, un financier, un technicien, un spécialiste du social, du marketing de la qualité... Ils vous auraient interrogé ensuite sur votre métier. Si vous créez votre petite entreprise, à moins de vous associer à un partenaire qui vous complète, vous incarnerez toutes ces fonctions. **Vous devrez donc à la fois connaître un produit ou un service, et être un commercial, un technicien, un peu gestionnaire...** Rapidement, si vous recrutez, vous devrez aussi être capable de manager des hommes et des femmes. Et comme vous n'aurez pas toutes ces compétences, vous serez plus ou moins bon dans votre métier de chef d'entreprise.

**Choisissez donc de préférence de vous orienter vers un métier où vous pourrez exercer au mieux votre expertise et vos qualités.** Vous apprendrez ensuite à compléter vos capacités dans les domaines que vous maîtrisez peu. Le marketing par exemple que voudraient ignorer beaucoup de ceux qui viennent du technique, et qui est pourtant totalement indispensable. La finance qui inquiète. Nous y reviendrons dans les étapes sur les fonctions de l'entreprise.

Examinons donc le métier que vous avez choisi en termes de compétences techniques.