



RE-CRÉER

CONFERENCE DU 4 FEVRIER 2009

CREER VOTRE ENTREPRISE :
FACTEURS DE REUSSITE ET
PIEGES A EVITER

*AU SALON DES ENTREPRENEURS
DE PARIS*

Suzanne THALY, Déléguée Générale de RE-CREER

Avant de commencer le débat, je vais vous parler de l'Association RE-CREER pour vous expliquer pourquoi nous pensons avoir la légitimité de faire cette conférence.

RE-CREER est une association qui a été créée il y a environ 10 ans par Hervé LECESNE, industriel, et Maurice MEYARA, expert-comptable et commissaire aux comptes. Ils ont créé cette association, car ils se sont rendu compte à quel point les chefs d'entreprise qui rencontraient des difficultés pouvant les amener au dépôt de bilan, étaient complètement désemparés, isolés, et n'avaient plus la force de rebondir. Il fallait donc les aider à se reconstruire et à redémarrer. Hervé LECESNE a connu, lui-même, les affres du dépôt de bilan et il a été très marqué par cela. Depuis, il a brillamment rebondi et il est actuellement à la tête d'un groupe important dans l'agro-alimentaire. Un certain nombre de leurs collègues et de leurs pairs sont venus les rejoindre.

Les membres de RE-CREER sont des chefs d'entreprise en activité, ou anciens chefs d'entreprise, des banquiers, des juges de Tribunaux de Commerce -qui de ce fait, sont aussi chefs d'entreprise ou mandataires sociaux- Ils mettent leur expérience à la disposition des chefs d'entreprise, chacun dans leur domaine de compétences, pour les aider à passer ces difficultés passagères ou beaucoup plus fondamentales.

La cible des chefs d'entreprise concernés est tous les chefs d'entreprise, mais essentiellement des PME, voire des TPE, qui sont l'essentiel de notre tissu industriel français, et qui sont plus désemparés. On sait que la vie de chef d'entreprise n'est pas un long fleuve tranquille. Il y a des à-coup auxquels il faut faire face le plus tôt possible. Cette notion de rebond et d'anticipation des difficultés, RE-CREER en a fait son credo.

Nos actions :

- Il y a d'une part des entretiens individualisés de chefs d'entreprise, ponctuels ou suivis, avec le membre de RE-CREER le plus à même de les aider.
- Nous avons également des ateliers. Ce sont des réunions de chefs d'entreprise au cours desquelles chacun vient apporter son expérience, afin de mieux réagir et rebondir. Nous avons deux ateliers : « Rebondir ensemble » et « Prévention », qui ont donné lieu à deux ouvrages basés sur des expériences vécues. Les ouvrages et les ateliers sont le complément l'un de l'autre.
- Nos administrateurs interviennent de façon bénévole auprès des chefs d'entreprise. Cette intervention relève d'un langage de chef d'entreprise à chef d'entreprise, ce qui est très important car ce sont les expériences de chacun qui rendent le dialogue plus facile.
- Nous organisons aussi des conférences à thème, au rythme d'une conférence par trimestre, et qui portent sur des sujets assez variés qui intéressent directement les chefs d'entreprise. La prochaine conférence aura lieu fin mars et portera sur le médiateur du crédit et

les aides apportées aux chefs d'entreprise dans un contexte plus large de financement de l'entreprise dans la période de crise actuelle.

- Enfin, nous organisons des colloques annuels qui portent sur des sujets d'intérêt général, et au cours desquels nous réunissons les représentants des Pouvoirs Publics, des personnalités du monde des affaires, juridique et de l'Administration. Le dernier vient d'avoir lieu le 23 janvier dernier, et portait sur les modifications apportées par décret à la Loi de Sauvegarde promulguée en juillet 2005 et en vigueur depuis janvier 2006.
- RE-CREER a également une activité de lobbying institutionnel : nous intervenons au bénéfice des chefs d'entreprise pour essayer de modifier des règlements et des textes en vigueur. Par exemple, il y a quelques années, nous sommes intervenus auprès de la Banque de France pour qu'elle revoit la cotation des chefs d'entreprise qui avaient connu des difficultés. En ce moment, nous sommes très attachés à essayer de faciliter les contacts entre les personnes qui sont en redressement judiciaire et les instances judiciaires (Administrateurs, Juges, ...).

Tous les ans, au Salon des Entrepreneurs, nous travaillons sur les facteurs d'échecs et les facteurs de réussite lors de la création d'entreprise, et nous présentons, régulièrement, une conférence sur ce thème.

Il y a des créations d'entreprise. On constate tous les ans un accroissement : cette année encore, il y a eu plus de 327.000 entreprises créées. Certes, le taux de croissance est un peu ralenti cette année par rapport à l'année précédente (13% en 2007 et 2% en 2008), mais, le phénomène qui est important et qui est préoccupant, c'est que sur ces entreprises qui se créent, il y en a plus de la moitié qui disparaissent dans les cinq ans. Il y a des disparitions qui sont normales (fusion, absorption, projet qui arrive à terme, ...), mais il y en a d'autres dont les disparitions ne sont pas voulues. Il y a des échecs qui pourraient être évités, et c'est pour cela qu'on a essayé de dégager un certain nombre de critères, de facteurs qui font qu'on pourrait diminuer ce taux de mortalité.

Nos intervenants d'aujourd'hui sont les suivants :

- **Thierry JALLON**, Administrateur de RE-CREER et chef d'entreprise. Il est l'auteur de l'ouvrage « 7 étapes pour rebondir ensemble » et l'animateur depuis plusieurs années de l'atelier « Rebondir ensemble ». A partir des expériences qu'il a vécues et que les chefs d'entreprise qu'il réunit tous les mois ont vécues, il va vous dire quels enseignements il a tirés pour la création d'entreprise.
- **Jean-Louis TRUEL**, Administrateur de RE-CREER et chef d'entreprise. Il est l'un des co-auteurs de l'ouvrage « Chefs d'entreprise : anticipez et maîtrisez vos difficultés ». Le thème général qu'il a choisi de traiter est d'anticiper les difficultés dès la création.
- **Emmanuelle LEROY**, Administrateur de RE-CREER et ancien cadre dirigeant de banque. Elle traitera du financement de l'entreprise et des relations banque – entreprise.

- **Maurice MEYARA**, Co-Président de RE-CREER, Expert-comptable et Commissaire aux Comptes, qui intervient en remplacement d'Henry PIRONIN, vous parlera des incubateurs, et vous dira en quoi le rôle de ces incubateurs est précieux pour certains types d'entreprises.
- **Françoise LAURENT**, Administrateur de RE-CREER et Secrétaire Générale de la GSC. Elle vous parlera de la protection sociale du chef d'entreprise qui est exclu du régime des Assedic du fait de son statut.

Intervention de Thierry JALLON

Dans la période actuelle, je vais utiliser, pour vous saluer, la formule de Philippe BLOCH « Bienvenus les fêlés ». Vous voulez être entrepreneurs, c'est un sacré challenge.

Au sein de l'association, je m'occupe principalement des personnes qui ont failli. « Faillir » ne veut pas dire qu'il faut mettre les personnes au banc de la société, mais bien souvent c'est la façon dont on est traité. Cela signifie simplement bien souvent qu'on est dans une situation de difficulté au niveau de son entreprise qui fait qu'on se retrouve un jour au Tribunal de Commerce.

C'est une expérience que j'ai vécue personnellement. J'ai commencé ma carrière en dirigeant des usines en Asie. Cela marchait très bien, pendant 7 ans, j'ai eu une courbe ascendante. Pour des raisons personnelles, j'ai décidé de rentrer en France pour tenter le sauvetage d'une PME française. Je me suis rendu compte un peu tardivement qu'il était beaucoup plus difficile de diriger une PME de 70 personnes en France qu'un certain nombre d'usines employant jusqu'à 3.000 personnes en Asie. Je me suis retrouvé du jour au lendemain au Tribunal de Commerce en cessation de paiements car j'avais des soucis avec des clients qui ne payaient pas, des salariés qui ne voulaient pas évoluer ; tout un certain nombre de problèmes que, tous ceux d'entre vous qui veulent créer une entreprise en France, vont rencontrer à un moment ou un autre. Je ne suis pas là pour vous décourager de créer une entreprise, bien au contraire. Après ces expériences, j'ai rebondi. Il faut bien avoir en tête que tous les conseils que ceux qui vous ont précédé vont pouvoir vous donner ne sont pas des paroles en l'air. C'est basé sur du vécu, et effectivement, il y a suffisamment d'occasions d'avoir des difficultés sans les vouloir pour ne pas, en plus, faire ce qui est nécessaire pour les éviter.

Même si aujourd'hui j'ai rebondi, et que mon entreprise fonctionne bien, je vais faire comme tout le monde, je vais traverser une période de crise. Vous êtes là pour créer une entreprise, et c'est très courageux dans la période qu'on traverse. Il ne faut pas néanmoins vous décourager, car si vous prenez le temps de préparer sérieusement votre projet, la phase la plus importante de la crise sera passée, et vous allez peut-être pouvoir profiter d'un certain nombre d'opportunités. C'est dans ce sens qu'il faut regarder les choses : aujourd'hui nous sommes dans un creux, et pourtant il n'y a jamais eu autant d'opportunités.

Les éléments les plus importants auxquels il faut s'attacher en tant que chef d'entreprise sont les suivants :

- La plupart des personnes créent une entreprise car ils ont une bonne idée. Ils sont passionnés par cette idée et se disent qu'ils ont entre les mains l'idée du siècle. Quand on regarde les entreprises qui échouent, on ne comprend pas pourquoi ce ne sont pas les meilleures idées qui ont généré le plus de succès. Ce sont souvent des produits simples, des services simples qui réussissent, car le chef d'entreprise qui les a créés connaissait son produit, connaissait son service et surtout savait le mettre en œuvre. Mon conseil est le suivant : analysez bien votre produit, votre service, et posez-vous la question en premier lieu de savoir si vous êtes la bonne personne pour porter votre projet. Cela ne veut pas dire renoncer au projet, si vous arrivez à la conclusion que vous n'êtes pas la bonne personne, cela signifie simplement d'aller chercher la personne qui sera plus porteuse pour s'associer avec vous et pour monter cette entreprise de façon à ce qu'elle réussisse. Vous pouvez avoir l'idée, vous pouvez avoir la compétence technique, et ne pas être la personne qui est la plus porteuse pour votre projet.
- Ensuite, ce n'est pas parce que vous avez trouvé un produit ou un service, que vous avez identifié des potentialités de succès, que le succès sera présent. Un marché, ce n'est pas une potentialité de clients, c'est une potentialité de clients que vous êtes capable de toucher avec les moyens dont vous disposez. Il y a, là encore, beaucoup de gens qui créent une entreprise en disant « il y a un besoin », mais ce besoin est exprimé par des consommateurs et ces consommateurs, il faut les toucher. Il faut faire en sorte que ces consommateurs qui constituent une part de votre marché viennent vers vous et achètent votre produit. C'est souvent là que cela coince et que la plupart des gens ne prennent pas en compte les démarches nécessaires pour faire en sorte que le marché existe. Ce n'est pas parce que le marché existe d'une façon générale, que les clients vont devenir “vos” clients. Si vous ne faites pas passer aux clients potentiels l'intérêt de vos produits, le client ne deviendra pas acheteur et donc ce ne sera pas votre marché, même si globalement ce que vous proposez correspond effectivement à une demande. Vous pouvez avoir une excellente idée, mais il faut la mettre en perspective de vous-même, présenter votre service, et trouver votre marché, c'est-à-dire avoir un marché qui vous est accessible.
- Tout cela ne fonctionnera que si vous êtes capable de gagner de l'argent avec votre produit ou votre service. Le but d'une entreprise est de gagner de l'argent, ce n'est pas simplement couvrir le salaire et les charges à la fin du mois. Il faut que votre entreprise soit bénéficiaire dans ses objectifs pour pouvoir construire son développement par elle-même, s'autofinancer et anticiper les réactions des éventuels concurrents. Si votre produit ou votre service est génial, vous serez copié, et il faut vous préparer à cela. Il faut avoir une très forte potentialité de renouvellement. Je vous engage donc dans vos projets à analyser ces potentialités de renouvellement et à les intégrer dans votre modèle économique. Les crises qui vont venir, car elles arriveront, viendront soit par la concurrence que vous n'avez pas

identifiée au démarrage, ou qui n'apparaît pas tant que vous n'avez pas atteint un certain niveau. Il faut vous y préparer par le biais d'une stratégie de développement rapide en intégrant les nouveaux produits, une commercialisation astucieuse qui permet des revirements.

- Il faut évaluer dès le démarrage le chiffre d'affaires que vous allez faire, le besoin en fonds de roulement dont vous allez avoir besoin. Il faut que votre fonds de roulement vous permette de couvrir les aléas que vous allez forcément rencontrer. Le plan que vous allez mettre en œuvre au démarrage sera plus long, plus difficile et moins rentable que ce que vous avez prévu. Cela vous évitera la déconvenue de devoir passer la main ou de devoir abandonner votre projet en cours de route. Si vous raisonnez ainsi, vous prendrez une deuxième sécurité qui est que, même si vous êtes capable de démarrer tout seul mais que vous êtes un peu juste au niveau de votre fonds de roulement, vous allez tout de suite chercher le partenaire qui convient pour sécuriser cette position et pour avoir de la réserve pour pouvoir réagir. Ce conseil est encore plus utile quand on connaît les difficultés de financement pour les PME dans la période actuelle de crise.
- Une fois que vous avez construit votre projet, et qu'il est opérationnel, il faut pouvoir l'exposer et l'expliquer à vos partenaires. Êtes-vous capable de l'exposer facilement ? On avait coutume de dire, il y a quelques années, qu'il fallait être capable d'exposer son projet en trente secondes dans un ascenseur. Cela reste vrai. Je pense que vous devez être capable de dire en quelques secondes l'essentiel de ce qui est porteur dans votre projet et de ce qui va faire son succès. Si vous n'arrivez pas à présenter cela, c'est que dans votre projet il y a quelque chose que vous ne maîtrisez pas. Il faut alors revoir votre business plan.

En résumé, il faut que vous ayez en tête les difficultés et le risque qu'elles représentent pour ne pas vous trouver en situation de les vivre. Ce qui est important aujourd'hui, c'est de connaître et respecter les règles qui vous permettront d'éviter les difficultés.

Intervention de Jean-Louis TRUEL

L'idée principale, pessimiste mais réaliste, est de dire que toute entreprise aura des difficultés. C'est dès la création d'entreprise qu'il faut anticiper. J'ai animé un certain nombre d'ateliers, dans le cadre de RE-CREER, on a rencontré un certain nombre d'entreprises, et quelles que soient les entreprises que j'ai vues, il y a toujours, à un moment ou à un autre, des difficultés. L'entreprise va plus ou moins bien surmonter les difficultés en fonction de la manière dont elle est structurée au départ. Je vais vous donner un certain nombre d'exemples de pratiques très concrètes pour dire que, sur tel ou tel point, vous devez faire attention et anticiper, car le jour où vous aurez un problème, si vous avez bien anticipé, vous vous en sortirez.

- Il faut démarrer avec une structure juridique adaptée, et ne pas se lancer dans des structures juridiques trop complexes. J'ai vu beaucoup d'entreprises qui se sont créées avec des sociétés

anonymes, des SAS avec des statuts extrêmement complexes, et qui sont, par la suite, coincées. De base, dans un certain nombre de cas, il faut démarrer en SARL ou en SAS. Il faut vraiment utiliser des structures juridiques simples.

- Il ne faut pas créer votre entreprise tout de suite. Attendez d'avoir bien structuré votre projet, attendez de voir comment vous passerez les prochains mois, pour créer juridiquement votre entreprise.
- Il y a deux causes majeures de difficultés et de défaillances des entreprises, c'est le rôle des associés et les causes commerciales. Le rôle des associés est un point absolument clé. Quand on crée une entreprise à plusieurs, il faut que le rôle de chacun soit bien défini. Les personnes sont-elles opérationnelles ? S'il y a des associés qui mettent de l'argent dans l'entreprise, quel rôle vont-ils jouer ? Quelle est la position hiérarchique entre les différents associés ? Quand les situations sont un peu complexes, il faut faire un pacte d'associés. Vous n'avez pas besoin nécessairement de passer par un avocat, mais mettez sur papier, signé par tout le monde, les répartitions des tâches de chacun. Cela est nécessaire dès que vous voulez planifier votre projet sur quatre ou cinq ans. Ce pacte d'associés est normal, les personnes s'entendent très bien au départ, mais elles ne savent pas ce qui va se passer plus tard.
- Il faut se financer quand on est en bonne santé. On a toujours tendance à sous-estimer ses besoins de financement. Il y a un événement nouveau par rapport au financement : on peut rentrer dans le financement des entreprises par la défiscalisation de l'ISF. Si vous avez des proches qui veulent rentrer dans l'entreprise, cela ne leur coûte qu'un quart de la mise qu'ils vont mettre dans l'entreprise. C'est donc une mesure incitative. Pour les plus grosses entreprises, il y a des fonds ISF qui se sont créés pour rentrer dans les PME. Pour le moment, ces fonds ont versé 600 millions d'euros, ils en ont investi 60, c'est-à-dire que pour le moment ils ne sont pas encore structurés pour investir. Cela viendra peut-être, mais pour les petites entreprises, il est préférable de demander à des proches de rentrer dans le capital. Il faut que chacun soit conscient du risque. Les personnes peuvent rentrer dans une SARL, mais c'est relativement bloqué (minimum 5 ans). S'il y a, plus tard, des investisseurs qui rentrent dans l'entreprise, il faudra que vous changiez de structure juridique. Cela revient également au problème de la répartition des rôles : si vous faites rentrer des proches dans votre entreprise, il faut qu'ils sachent s'ils sont actifs ou pas.
- Il faut, dès le départ, choisir les bons conseils. Le conseil principal de l'entreprise qu'il faut choisir avec soin c'est l'expert-comptable. C'est celui qui va vous conseiller, vous suivre. Pour trouver l'expert-comptable, il faut y aller par recommandation. Il faut que vous alliez voir les chefs d'entreprise, de préférence dans le même secteur que le vôtre. L'expert-comptable se choisit par le bouche à oreille.
- Pour créer, vous faites un business plan, puis vous l'oubliez. Il faut actualiser votre business plan et le mettre régulièrement à jour.
- Il ne faut pas dépendre d'un petit nombre de clients. Le piège est qu'on part toujours avec un ou deux clients, et on oublie de faire de la prospection commerciale. A un moment, ce client peut avoir un

problème et vous laissera tomber. Ce fait est très classique, y compris dans les entreprises innovantes qui ont beaucoup de potentiel. Les problèmes de ce client se répercuteront automatiquement dans votre entreprise. Dans beaucoup d'exemples l'année 1 est bonne, puis la croissance n'est pas au rendez-vous. Si vous n'avez pas de réserve de trésorerie, la défaillance de ce client fera que cela ne passera pas dans votre entreprise. Votre réserve de trésorerie n'est donc pas tellement pour votre année 1, mais pour l'année 2 ou 3.

- Beaucoup d'entreprises investissent trop au départ (loyers trop lourds, stocks trop importants, ...). Votre expert-comptable fera attention à ces investissements et vous alertera si vous allez trop loin.
- Si vous souhaitez monter une entreprise avec un capital un peu plus important, n'attendez pas l'investisseur providentiel. Un investisseur quelconque va vous dire qu'il est intéressé, mais il va mettre du temps pour investir dans votre entreprise.
- Il ne faut pas dépendre d'une personne clé, y compris soi-même. C'est la raison pour laquelle il faut être en association lorsque l'on crée. Le chef d'entreprise doit toujours être capable de reprendre les choses en mains. Quand il délègue de manière trop large à quelqu'un, cela peut s'avérer très catastrophique. La règle est la suivante : si vous confiez la clé à quelqu'un, faites-en un double. Autrement dit, soyez capable de reprendre les rennes de l'entreprise immédiatement s'il y a le moindre problème. A l'inverse, vous n'êtes pas infallible, il faut donc qu'il y ait quelqu'un qui soit capable de reprendre en urgence. C'est pour cela que le rôle de l'équipe dans une entreprise est extrêmement important. Il faut donc échanger, se faire aider, impliquer les collaborateurs et avoir un comité stratégique pour vous obliger à actualiser votre business plan et actualiser vos prévisions. Si vous avez des difficultés, vous pouvez passer par des associations de chefs d'entreprise.
- Il faut informer les collaborateurs quand l'entreprise va bien et quand elle va moins bien. Je connais des entreprises qui ont eu de grosses difficultés, qui s'en sont sorties car la communication avait été faite sur le long terme. Les salariés savaient exactement ce qui se passait, et quand l'entreprise s'en est sortie, ils ont eu directement le fruit des efforts qu'ils ont accepté de faire parce qu'ils étaient parfaitement informés des difficultés de l'entreprise.
- Enfin, il faut que vous réagissiez dès que vous avez le moindre dérapage par rapport à vos prévisions. Il ne faut pas cacher la situation à votre expert-comptable car ce dernier peut vous aider au moment où il faut.

Pour conclure, c'est vrai que l'on est dans une situation difficile, mais même quand on se trouve dans une situation normale, tout ne se passe pas comme prévu et le mot clé est que c'est la gestion par temps calme qui vous permet de surmonter la tempête.

Intervention d'Emmanuelle LEROY

Ce qui est important au moment de la création, c'est de bien appréhender les besoins financiers. La plupart d'entre vous sont probablement des spécialistes de quelque chose, des techniciens, des gens qui ont une très bonne idée à exploiter, mais peut-être pas des financiers, des hommes de chiffres. A partir du moment où vous voulez devenir un chef d'entreprise, il faut que vous appréhendez les chiffres de votre entreprise. Même si vous pouvez vous faire aider pour votre premier business plan, il faut que vous soyez approprié les chiffres qui sont dans ce business plan. Quand il y a des conseils en gestion qui ont des logiciels qui vont vous faire votre business plan, ils vont le faire à partir des chiffres que vous allez leur donner. Si ces chiffres ne sont pas plausibles, si le modèle de développement que vous leur donnez n'est pas le bon modèle, le business plan qu'ils vont vous faire ne sera pas celui de votre entreprise.

Quand vous allez trouver la banque, que ce soit pour avoir des financements à moyen terme, ou que ce soit pour des investissements, si vous voulez convaincre, il faut que vous soyez vous-même convaincu par vos chiffres. Il faut que les banquiers aient l'impression que vous savez parfaitement de quoi vous parlez. Ce n'est pas un sujet facile de défendre les banques, pas plus aujourd'hui qu'il y a trois ou quatre ans, mais les banquiers sont d'abord des gens craintifs. S'ils ont en face d'eux un chef d'entreprise qui est flou et pas sûr de lui, il est certain qu'ils auront peur et diront non. Si vous voulez obtenir un accord d'une banque, il faut que vous ayez l'air sûr de vous et que vous ayez travaillé les chiffres liés à votre activité, votre rythme de croissance, les décalages de trésorerie.

Un des défauts que les créateurs d'entreprise ont souvent, c'est d'adapter le chiffre d'affaires prévisionnel aux besoins. Vous estimez au départ que vous avez des besoins incompressibles qui sont relativement faciles à chiffrer (loyer, frais de personnel, amortissement des machines, ...) et quelquefois vous mettez un premier chiffre d'affaires prévisionnel qui vous paraît plausible. Vous vous apercevez, ensuite, que ce chiffre d'affaires ne couvre pas vos charges, et vous le relevez car vous pensez être pessimiste. Quand vous créez une entreprise, vous n'êtes jamais assez pessimiste sur le chiffre d'affaires. C'est très difficile de créer : si vous reprenez une entreprise, il y a déjà une base. Si vous créez de toutes pièces, c'est généralement beaucoup plus lent que ce que vous croyez. Il ne faut donc absolument pas sous-évaluer vos besoins et notamment avoir un chiffre d'affaires trop optimiste. Si vous avez l'impression que cela ne va pas passer, il faut retravailler votre création d'entreprise et ne pas vous lancer immédiatement.

Il ne faut pas, parce que vous avez trouvé un fonds de commerce qui ne vous paraît pas cher, ou que vous avez trouvé des machines dans de bonnes conditions, vous lancer si vous n'avez pas déjà bouclé vos prévisions et surtout bouclé vos financements.

Le business plan va être un outil de travail. Peut-être qu'il ne va pas être conforme à vos réalisations dans les premiers mois, et dans ce cas-là, vous allez le refaire. Vous allez faire des tableaux de bord, peut-être moins complets que le business plan de départ, mais il est absolument indispensable de les suivre. C'est l'analyse de ces tableaux de bord, si le

chiffre d'affaires n'est pas tout à fait celui que vous avez prévu, qui vous permettra d'anticiper les problèmes trois, quatre ou six mois plus tard.

Il y a des investissements dont le financement est plus ou moins facile à obtenir. Financer le rachat d'un fonds de commerce, des matériels industriels, c'est quelque chose d'assez facile. Si vous avez un bon projet et que vous êtes convaincant dans l'exposé de votre projet et de votre croissance, la banque financera assez facilement. Si les financements dont vous avez besoin sont essentiellement des financements d'immatériels (fonds de roulement pour payer des salariés qui vont faire un travail intellectuel et de prospection commerciale, ...), cela peut être extrêmement difficile à financer par du crédit à moyen terme. C'est plus du ressort des capitaux permanents. L'entreprise à un euro, d'accord si vous créez une entreprise où vous êtes tout seul et où vous vendez votre matière grise. Mais, dès que vous vendez quelque chose d'autre et que vous avez ne serait-ce qu'un seul salarié, l'entreprise à un euro n'est pas possible. Il ne faut pas démarrer une entreprise en basant votre plan de trésorerie sur du crédit fournisseur ou sur du crédit vendeur. Cela vous étouffe et vous n'avez plus la moindre soupape pour l'aléa. De la même façon, il ne faut pas compter sur le découvert ou la facilité de caisse de la banque pour la création de l'entreprise. Le découvert et la facilité de caisse de la banque doivent être pour un coup dur, pour une grève des postes ou un enneigement durant trois semaines, qui font que vos rentrées n'arrivent pas, que vous ne pouvez pas vendre.

Selon la taille des financements, si vous entreprenez seul et que vous avez très peu de besoins, il y a des structures de micro-crédits. Pour les besoins un peu plus importants, il y a des réseaux qui vont vous faire des prêts d'honneur et qui vont donner des garanties bancaires de façon à vous faciliter l'obtention d'un crédit bancaire à moyen terme. Il y a également les fonds ISF. C'est beaucoup plus facile aujourd'hui de financer, que ce soit par les fonds ISF et par OSEO, tout ce qui touche à l'innovation, aux technologies innovantes, aux secteurs d'activité innovants que les secteurs classiques. Mais, si le dossier est bien monté, quel que soit le secteur d'activité, un financement à moyen terme doit pouvoir être obtenu facilement. Il faut quand même un minimum de fonds propres. Les capitaux permanents sont votre sécurité. Si au départ vous démarrez avec quelque chose d'un peu tiré par les cheveux, en ayant investi toutes vos économies, je vous dis "n'y allez pas". Vous avez beaucoup plus de chances d'échouer que de réussir. Si vous y mettez toutes vos économies, il faut que votre projet de départ tienne la route.

Un chef d'entreprise est souvent seul, et cela est très difficile. Mais il y a un certain nombre d'associations qui peuvent vous aider, vous donner un parrain, plus ou moins gratuitement. Ce sont des gens d'expérience qui parleront avec vous, qui étudieront votre projet. Comme ils n'auront aucun intérêt financier avec vous, vous pourrez leur parler librement, et cela peut être une sécurité. L'isolement du chef d'entreprise est un réel danger. Ils peuvent vous donner des conseils sur ce qu'il faut dire, à quel moment il faut dire les choses, comment présenter les difficultés à la banque. Les banques sont des gens qui prêtent de l'argent qui ne leur appartient pas, donc c'est de l'argent dont ils veulent s'assurer qu'il leur sera remboursé.

C'est sûr qu'en période de croissance économique, quand 10 entreprises sont en difficulté, il y en a 8 qui vont s'en sortir ; en période de crise, sur 10 entreprises en difficulté, il y en aura peut-être 2 qui s'en sortiront. Les banques vont effectivement être plus frileuses.

Le conseil que j'ai à vous donner c'est donc de bien vous approprier vos chiffres, votre business plan, et si vous êtes convaincant, vous saurez convaincre les banques.

Intervention de Maurice MEYARA

Henry PIRONIN dirige l'incubateur à l'Ecole des Télécoms et souhaitait parler de l'accompagnement du chef d'entreprise. Le chef d'entreprise de PME, d'une façon générale, est quelqu'un de seul. On sait que les taux de réussite à 5 ans sont grosso-modo de 50%. On sait aussi que les petites entreprises qui sont passées par des structures d'accompagnement ont des taux de réussite sensiblement plus élevés (80% à 90%). Plus vous serez accompagné, plus vous serez encadré, plus vous aurez de chances de réussite. On vous a parlé, tout à l'heure, d'un comité stratégique, même pour une petite entreprise, constitué de gens du même secteur d'activité qui connaissent les particularités de votre secteur d'activité, que vous pouvez réunir, rencontrer pour qu'ils vous donnent des conseils.

Cet accompagnement se fait également à travers des structures telles que l'incubateur. L'incubateur des Télécoms s'adresse avant tout à des projets technologiques. Si vous avez des projets technologiques, rien de vous empêche de solliciter une place dans cet incubateur, même si vous n'êtes pas élève des Télécoms.

L'incubateur vous aidera à savoir si votre projet est réalisable, si vous allez pouvoir engager les financements nécessaires, et s'il y a un marché derrière. Les incubateurs vous permettent d'avoir une structure de gens qui accompagneront les futurs créateurs, les aideront et pourront leur donner l'accès à un réseau.

Concernant la structure juridique de l'entreprise à créer, il faut éviter la répartition du capital 50/50. Dans une PME, il doit y avoir un seul chef d'entreprise. Avec une répartition du capital 50/50, la gestion peut être très rapidement bloquée : quand un associé prend une décision, l'autre associé peut prendre la décision inverse. Il faut donc que le capital soit réparti avec 50%+1 voix. Cette voix supplémentaire peut valoir beaucoup d'argent.

Il existe une autre structure d'accompagnement, c'est la pépinière d'entreprises. Ce sont des structures où il y a des services communs, des personnes qui gravitent dans la structure et qui peuvent vous aider dans le suivi de vos données financières.

Intervention de Françoise LAURENT

Ce n'est pas antinomique de vous parler de l'assurance chômage du chef d'entreprise. Bien au contraire, vous informer en amont vous permettra de vous lancer dans votre création en toute sérénité.

L'assurance perte d'emploi du dirigeant permet à tout chef d'entreprise, qui se trouve exclu de par son statut du régime de l'UNEDIC, d'être couvert par le régime GSC. A partir du moment où vous êtes concerné par ce régime, la GSC vous apporte les garanties suivantes :

- Vous êtes couvert jusqu'à 70% de votre revenu fiscal professionnel ou de votre BIC, selon le statut juridique de votre entreprise. Pour vous aider à rebondir, vous recevrez donc une garantie sociale à hauteur de 70% de vos revenus.
- Les incidents de parcours peuvent arriver à n'importe quel moment de la vie de l'entreprise. Il est donc important de pouvoir vous parler en amont, de vous sensibiliser sur votre protection sociale le plus tôt possible, car nous sommes face à un risque d'assurance chômage, et les garanties ne sont pas acquises au lendemain de l'affiliation. Il y a un délai d'attente entre le moment où vous vous affiliez et le moment où le chômage peut intervenir. Ce délai d'attente peut paraître court par rapport à la durée de vie hypothétique d'une entreprise (99 ans), puisqu'il est d'une année. Toutefois, il faut bien être conscient que lorsque les difficultés apparaissent dans une entreprise, une année ce peut être très long. D'où l'intérêt de s'interroger sur sa protection sociale dès le démarrage de l'entreprise.
- La durée de base est de douze mois, vous permettant de vous retourner ou de réentreprendre quelque chose. Encore une fois, nous ne sommes pas égaux, et il est vrai que les difficultés ne sont pas les mêmes pour chacun pour réentreprendre selon l'âge, le secteur d'activité, la situation géographique, ... Le régime propose deux options qui portent la durée d'indemnisation à 18 mois ou à 24 mois.
- La GSC intervient dans tous les cas de cessation d'activité que peut être amené à rencontrer un chef d'entreprise, hormis bien sûr l'acte volontaire. Nous intervenons lorsque le chef d'entreprise rencontre des difficultés économiques qui peuvent entraîner un dépôt de bilan, un redressement judiciaire ou une liquidation judiciaire. Toutefois, nous ne sommes pas obligés d'attendre un dépôt de bilan, on peut effectivement prendre la décision de faire une dissolution de l'entreprise à l'amiable sous contrainte économique. C'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait un événement indépendant de votre volonté qui va entraîner à plus ou moins long terme des difficultés économiques qui vous font prendre la décision d'arrêter votre activité (baisse sensible de votre chiffre d'affaires, la perte d'un client principal, le retrait subit des concours bancaires, ...). Il y a toutes les restructurations des entreprises (fusion, scission, ...) qui sont également prises en charge par le régime GSC. Il ne faut pas oublier que le mandataire minoritaire n'a pas un poste stable ; du jour au lendemain, il peut être remercié. La révocation, ainsi que le non-renouvellement du mandat, sont couverts par le régime GSC.

Nous avons aussi mis en place des services associés :

- une assistance emploi permet l'accompagnement du dirigeant privé d'emploi pendant 12 mois (18 mois s'il a plus de 50 ans),
- pour les dirigeants salariés privés d'emploi, le régime GCS permet, pendant un an, d'acquérir des points de retraite, pour les dirigeants non salariés, on attend encore les accords, mais on leur offre quand même un mois de prestations complémentaires,
- nous allons accompagner le chef d'entreprise qui perçoit nos prestations pour lui permettre de retrouver une situation professionnelle (soit par la recréation d'une entreprise, soit par le retour à une activité moins rémunérée que celle qu'il avait auparavant). Si vous créez une nouvelle entreprise, la GSC va vous proposer soit 6 mois d'indemnisation pour vous aider à démarrer une entreprise, soit vous proposer une indemnité différentielle, soit, si vous ne percevez pas de salaire, on vous accompagnera pendant six mois à taux plein et pendant trois mois à 75%. On accompagne, donc, les chefs d'entreprise qui nous ont fait confiance dans leur nouvelle entreprise.

En résumé, si vous êtes à la phase de la création, il ne faut surtout pas croire que penser à son assurance chômage est une connotation d'échec, c'est tout le contraire.

Conclusion de Suzanne THALY

A travers tout ce qui a été exposé, on peut dire que les facteurs de réussite dans la création d'entreprise, tiennent à plusieurs types de qualités.

Les facteurs de réussite :

- *Ceux tenant aux qualités morales et physiques intrinsèques du créateur :*
 - ✓ la volonté d'entreprendre, mais attention à l'optimisme béat qui empêche la lucidité de décision, et à l'inverse au pessimisme excessif qui inhibe toute décision ;
 - ✓ l'endurance physique : ne pas sous-estimer les effets du stress sur sa propre résistance et celle de son entourage privé et professionnel ;
 - ✓ une juste appréciation du facteur temps, en ne sous-estimant pas que la création d'une entreprise est une course contre la montre pour mener l'activité à son point mort avant de la développer ;
 - ✓ une juste appréciation des moyens financiers, toujours limités au démarrage

- *Ceux tenant au projet de création :*
 - ✓ le bon choix dans la mise en œuvre : structure juridique, choix des associés, répartition des rôles de chacun ;
 - ✓ savoir valider prudemment son projet : ne pas avoir à adapter le chiffre d'affaires aux besoins financiers ;
 - ✓ avoir une stratégie, et suivre ses tableaux de bord : produits, marchés, clients, rentabilité,...
 - ✓ savoir gérer la relation avec l'environnement : les salariés (être mobilisateur sur le projet, mais ne pas leur faire endosser la responsabilité du chef d'entreprise) ; les clients, fournisseurs, banquiers doivent ressentir le « plus » qu'ils ont à travailler avec vous ;
 - ✓ savoir se faire accompagner par des professionnels, pour sortir de son isolement : conseils habituels (notamment expert-comptable), ou occasionnels à certaines étapes de la vie de l'entreprise (conseils juridiques et financiers), réseaux apportant conseils, montages et carnets d'adresses,...

En un mot, la formule de réussite serait :

- ✓ savoir donner confiance aux autres par rapport à son projet,
- ✓ et savoir faire confiance à ceux qui peuvent vous aider.